Kobe University Repository : Thesis

学位論文題目 Title	サービタイゼーションによる持続的競争優位の構築 － 複写機産業における複合競争分析を手がかりにして－
氏名 Author	渡邉, 紗理菜
専攻分野 Degree	博士（商学）
学位授与の日付 Date of Degree	2014-09-25
公開日 Date of Publication	2015-09-01
Resource Type	Thesis or Dissertation / 学位論文
学位記番号 （請求記号） Call Number	甲第6232号
URL	http://www.lib.kobe-u.ac.jp/handle_kernel/D1006232

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。
著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。

Create Date: 2015-11-06

博士論文

サービタイゼーションによる
持続的競争優位の構築
－複写機産業における複合競争分析を
手がかりにして－

2014 年 7 月 22 日

神戸大学大学院経営学研究科

栗木契研究室

市場科学専攻

学籍番号 056B025B

渡辺　紗理菜

サービタイゼーションによる
持続的競争優位の構築
－複写機産業における複合競争分析を
手がかりにして－

渡辺　紗理菜

要旨

サービタイゼーションは社会的な観点からも，学術的な観点からも関心を集めている。特に近年は高度化したサービタイゼーションとしてソリューションが注目されており，複雑な組織間関係に基づく関係的プロセスの実践であるとされる。サービタイゼーションは発展途上の実務的現象でありながら，すでにサービタイゼーションを前提にした競争の段階へと入りつつある。

これまでサービタイゼーション研究は，サービタイゼーションへの企業の移行プロセスや案件成功のマネジメントに対して有用な知見を提供してきた。その上で，企業の持続的競争優位性に結びつくサービタイゼーションのマネジメントに対する知見と，顧客間関係を超えた組織間ネットワークの視座を取る研究が要請されている。本稿はソリューションと組織間ネットワークという二つのテーマを，持続的競争優位性の確立に結びつけ議論し，新たな知見を加えることを目指す。

つまりサービタイゼーションによる持続的競争優位性の獲得は，組織間ネットワークによってどのように実現されるのかという研究課題に対して，本稿は複写機産業のサービタイゼーションであるマネージド・プリント・サービス（MPS）を巡る，日欧米の複数地域市場での約十年間の展開を対象とし，複合的ケーススタディ研究で検討した。その結果，持続的競争優位性を目指した中長期的なサービタイゼーションの取り組みに重要な，組織間ネットワーク上のポジションとインテグレーションに関する，二つの次元が強調される。この二つの次元に着目することで，既存の社内プロセスの変更もマネジメント可能となり，中長期的なサービタイゼーションを巡る競争やサービタイゼーションを前提としたマネジメントに対して新たな示唆を与えた。

キーワード

サービタイゼーションによる企業の持続的競争優位性，組織間ネットワーク，ネットワーク上のポジション

目次

第一章　はじめに 6
　第一節　本稿の目的 6
　第二節　本稿の構成 8
第二章　サービタイゼーションの文献レビュー 10
　第一節　サービタイゼーションの定義と戦略的位置づけ 10
　第二節　サービタイゼーションによる競争優位性に着目した文献レビュー 13
　第三節　サービタイゼーションの組織間関係に着目した文献レビュー 24
第三章　分析対象と方法 29
　第一節　ケーススタディの方法論的検討 29
　第二節　ケーススタディ研究の質の問題 32
　第三節　事例の選定 35
　第四節　複写機事業モデルと MPS の概要 43
　第五節　分析枠組み 50
　第六節　データの収集方法 53
第四章　米国市場の事例分析 58
　第一節　サービス化前夜／ゼロックスの転落 58
　第二節　MPS の始動 65
　第三節　2000 年代初頭の競合他社 69
　第四節　サービスによる市場シェアの成長 74
第五章　欧州市場の事例分析 86
　第一節　欧州市場の概要 86
　第二節　コニカミノルタの誕生 92
　第三節　各社の欧州市場での MPS への取り組み 98
　第四節　直販網の整備 102
第六章　日本市場の事例分析 108
　第一節　MPS 登場以前 108
　第二節　富士ゼロックスと MPS の日本市場への導入 114
　第三節　MPS 導入以降のリコーの取り組み 119
　第四節　リコーと富士ゼロックスの比較 126
第七章　考察 129

第一節　分析のまとめ 129
第二節　時間的経過における MPS の変化 132
第三節　MPS における組織間ネットワーク 137
第四節　持続的競争優位性に求められるポジションの次元 142
第八章　まとめ 146
第一節　インプリケーション 146
第二節　今後求められる研究 150
インタビューリスト 152
フィールドワークリスト 155
参考文献 157

表目次

表 2－1　サービタイゼーションの定義
表 2－2　サービタイゼーションによる競争優位性
表 2－3　主要事例を取り上げた研究
表 2－4　組織間関係に着目した先行研究
表 3－1　ケーススタディの質の判断基準
表 3－2　Windahl and Lakemond（2006）の分析枠組みと分析結果
表 3－3　二次資料の種類とデータ源，および検索戦略の一覧
表 4－1　2000 年以降の米国市場での主要複写機メーカー三社のサービス関連および流通企業の買収案件
表 4－2　2000 年以降のゼロックスによる米国市場でのサービス関連会社買収案件リスト
表 4－3　米国市場の年表
表 5－1　1985，6 年の欧州市場の普通紙複写機出荷台数と市場シェア
表 5－2　重合法トナーの企業別年産量
表 5－3　企業別欧州内子会社一覧と創立年月
表 5－4　欧州市場の年表
表 6－1　日本市場の年表
表 7－1　ネットワークに関連した動き
表 7－2　インテグレーションの二次元

図目次

図 2－1　サービタイゼーションと競争優位性の見取り図
図 3－1　オフィス用複写・複合機の世界市場の機種別シェア
図 3－2　2012 年，A3 複合機出荷台数の地域別割合
図 3－3　米国市場の A3 複合機の出荷台数シェア推移
図 3－4　欧州市場の A3 複合機の出荷台数シェア推移
図 3－5　日本市場の A3 複合機の出荷台数シェア推移
図 3－6　複写機事業の直販型サプライチェーン
図 3－7　複写機事業の代販型サプライチェーン
図 3－8　オプティマイズド・プリント・サービスの販売活動プロセス
図 3－9　関係性およびネットワークマネジメントのレベル
図 3－10　Sludge project のネットワーク関係
図 4－1　アイコン社の売上高と営業利益率推移
図 4－2　ダンカ社の売上高と営業利益率推移
図 5－1　トナー粒子の形状
図 5－2　欧州の一般的なオフィスレイアウト
図 5－3　コニカミノルタ欧州統括本社内，販路別売上
図 6－1　リコーの販売，サービス関連会社の統合
図 7－1　サービス提供タイプと変遷
図 7－2　ソリューションビジネスモデルフレームワーク

第一章　はじめに

第一節　本稿の目的

サービタイゼーションに取り組む企業の多くは，持続的競争力の構築への期待を抱いているのではないだろうか。少なくとも産業レベルや国全体にはそうした期待が浸透しているようだ[1]。本稿では，その期待が現実となる分水嶺の一つは,サービタイゼーションの可能性と限界を正しく理解し，適切なマネジメントを行うことにあると考えている。

サービタイゼーションは学際的な研究領域からの関心を集め，その利点が強調されてきた。そのいずれも魅力的な響きに聞こえる。Baines and Lightfoot（2013, p. xi）によれば，次のようなものがある。一つには，いまやロールスロイスの売上の約半分をサービスが担い，企業に財務的貢献をもたらすという財務上の利点。次に，メーカーが製品のアフターメンテナンスやランニングコストに目を向けるようになり，原材料や使用エネルギーが大幅に削減される，といった地球環境保全上の利点[2]。そして，今や消費者支出の 8 割は，モノの購入ではなくアフターマーケットを中心としたサービスの購買に当てられている（Wise and Baumgartner, 1999），といった潜在的機会上の利点。最後に，単純なモノの販売から，モノとサービスを組み合わせるサービタイゼーションへと移行することによって，労働集約的性質や無形性といったサービスの特性や顧客間関係の強化等が発揮され，企業にとって持続的な競争力の源泉となる（Simon, 1993）という利点である。サービスを組み込んだ企業の競争戦略が，技術的イノベー

---

[1] 日本国内においては，2006 年に閣議決定された「経済成長戦略大綱」にサービス戦略が盛り込まれ，翌年の 2007 年にも「骨太の方針」で具体的なサービスの生産性向上の具体的な目標設定や，サービス工学研究所の設立などプラットフォームの整備が打ち出された。サービスによる競争力の向上に取り組む国家的な姿勢を受け，社会生産性本部によってサービス産業生産性協議会が設置され，また経済産業省によるサービス工学分野での公募事業や，文部科学省の産学協同連携の推進など，政府や産業界，大学といった社会全体で活発な取り組みの推進につながっている（伊藤，2009; 南・西岡，2014，pp.5-9）。こうした動きの背景となっている経済のサービス化の現状に関する国家比較やサービス業の生産性に関しては前掲の二書に詳しい。また南・西岡（2014）は近年のグーグルやアップルといった企業によるモバイル技術の活用を中心とした新たなサービスによる新規事業の提供が注目を浴びていることを挙げ，企業単位での取り組みに対する関心も示唆される（p.5-6）。

[2] 原料やエネルギーの節約は，結果として企業にとってコスト面での利点となる（Baines and Lightfoot，2013, p. xi）。

ションや製品品質向上などの複数の戦略案の中で，より高い潜在的マージンを生むことが確認された実証研究もあるという（Gebauer et al., 2005）。

こうしたサービタイゼーションの利点を強調する研究の一方で，サービタイゼーションへの投資が必ずしも売上や収益の目標値を達成しないという，「サービス・パラドクス」の問題を指摘する研究もある（Gebauer et al., 2005）。サービタイゼーションへの企業努力ゆえに，収益性を悪化させてしまうこともあるという[3]。また他方では，近年，サービス・ドミナント・ロジックの議論が広くマーケティング研究にインパクトを残し，企業と顧客の相互作用的関係や価値共創というサービス固有のロジックが喚起され，サービスへの比重を高める企業は，そうした点への対応を避けては通れないという主張が強まっている（Windahl and Lakemond, 2010; Vargo and Lusch, 2008; Tuli et al., 2007; Sawhney, 2006）。これらの議論が示唆するのは，サービタイゼーションは競争戦略として holy grail ではなく，サービタイゼーションへの一歩を踏み出したことによって，企業はまた新たなマネジメント課題に対処を迫られるということであろう。

サービタイゼーションの道を選択した企業が，新たな課題や固有の問題に直面する理由を大別すると，三つ挙げることができる。第一に，もはやサービスだけでは競争優位にはならないということである。顧客にとって基本要件となるいくつかのサービスは，サービタイゼーションに取り組む全ての企業から提供されるべきであり，サービスの存在が参入障壁にはなりえるかもしれないが，そういった一般的なサービスだけでは競争優位性にもはや結びつかない（Mathieu, 2001; Levitt, 1981）。

第二に，サービスの差別性は時間と共に変化する点である。いったんサービスを受けた顧客には慣れが生じ，また競合企業による模倣が試みられるため，差別化の効力は低減する（Mathieu, 2001）。そういった時間的な要素に対処するために，企業の組織能力の蓄積に対して顧客と協働して取り組むためのカスタマイゼーションの活用や，ニーズと組織能力の緊張関係のマネジメント，顧客満足の知覚マネジメントなどの新たなマネジメントのアイデアが次々と必要となる。サービタイゼーションにおいても，メーカーがイノベーションを継続しなければ競争優位性とはならない

[3] Gebauer et al.（2005）はその原因として，サービス化を実行するメーカー担当者の経験の浅さやそこからくる心理的な障壁，サービス事業規模や事業に対する投資の相対的な小ささを挙げる。

（Gebauer and Fleisch, 2007）。

最後に，サービタイゼーションにメーカーが乗り出すことで，競争相手や競争のダイナミズムに変化を与えるためである。サービタイゼーションはサービス事業への事業拡大を意味し，メーカーが新たな競争の場に参入することになる。たとえばバリューチェーンの下流方向へとメーカーが進出することで，潜在的な売上の源泉に接近することができると同時に，新たな競争相手と新たな競争を強いられる。サービタイゼーションに取り組むメーカーに対抗するサービス企業や流通企業は，その市場での規模の経済と学習能力を彼らの優位性とするであろう。メーカーが提供するサービスは自社の製品に関連した範囲に限定される傾向があるが，サービス企業や流通企業は，カテゴリ全体に範囲を拡大させることができ，規模の経済を発揮するとともに，サービスビジネスに特化した効率的な学習効果を得る（Mathieu, 2001）。そこでメーカーが彼らに対抗するには，製造とサービスのどちらにも能力を蓄積することを強みとすべきという意見もある（Shepherd and Ahmed, 2000）。

本稿はこうした議論を踏まえ，サービタイゼーションによる持続的競争力の構築について改めてその関係を捉えたいと考えている。本節で整理したように，サービタイゼーションへの社会的関心は高く，サービタイゼーション研究の意義は認められるところであろう。これまでその実務的利点を強調する意見の一方で，サービタイゼーションへの企業努力がパラドクスを生むことや，サービタイゼーションに取り組む企業が新たに直面するマネジメントの課題が指摘されている。その議論が示唆するのは，サービタイゼーションが，社会に新たな現象を引き起こすからであろう。つまり顧客に新たな経験を与えたり，それによって新しい市場環境や競争関係を創り出す力があるということである。そうしたサービタイゼーションの経営現象を念頭に置き，サービタイゼーションと企業の持続的競争力について深く論じる時期が来ていると考える。

第二節　本稿の構成

本稿の全体の見通しは次のようになっている。第二章では，サービタイゼーションの先行研究をレビューする。まず第一節でサービタイゼーションとはなにか，企業にとってどのような意義を持つのかを確認する。その上で，第二節で企業の持続的競争優位性に着目してサービタイゼーション

の議論を整理し，これまでの知見に基づいてサービタイゼーションと企業の競争力構築の関連性について明らかにする。そして第三節では，それまでの文献レビューから要請されるサービタイゼーションを巡る組織間ネットワークについて先行研究をレビューし，本稿の研究課題と位置づけを示す。以上の第二章を通して，サービタイゼーションによる持続的競争優位性の獲得は，組織間ネットワークによってどのように実現されるのかという研究課題が導出される。

第三章では，本稿の方法論を検討する。第一節では，研究課題に対する最適な方法論として選択したケーススタディの利点と限界を整理する。第二節では，ケーススタディ研究として本稿の質を高めるために先行研究を参照しながら具体的な留意点を議論する。第三節では事例の選定理由を述べた上で,市場競争の結果に基づいて市場ごとのメーカーの動向について,分析の焦点を示す。第四節で，分析に先立って概説すべき分析対象の特徴を説明する。第五節は依拠した先行研究の分析枠組みを示し，第六節で分析に用いたデータの種類と収集方法を整理する。以上の第三章を通じて，第四章から第六章において記述される分析のための基礎的な議論の整理を終える。

第四，五，六章で分析を記述する。第四章で複写機産業のサービタイゼーションが誕生する米国市場，第五章で欧州市場，第六章で日本市場の分析を行う。各章とも，サービタイゼーションの登場以前，登場し市場に普及する期間，サービタイゼーションによるその後の競争への影響という大きな時間的流れで構成される。

第七章は各章の分析結果を複合的に比較，検討し，理論とつき合わせつつ考察を述べる。まず第一節で分析結果をまとめ，市場や企業横断的な共通項よび相違点を中心に整理する。第二節でサービタイゼーションの時間的経過における変化と組織間ネットワークの関係について議論する。第三節では先行研究と，本稿の組織間ネットワークに関連する発見物について検討する。第四節では前節で特に着目される組織間ネットワークの特徴についてさらに議論を進める。

第八章では本稿の研究成果をまとめる。第一節で本稿の貢献点とインプリケーションを述べ，第二節では今後求められる研究の方向性を示す。

第二章　サービタイゼーションの文献レビュー

第一節　サービタイゼーションの定義と戦略的位置づけ

サービタイゼーションに関する研究が本格的に始まったとされるのは，1980 年代後半のことである。サービタイゼーションへの関心が引き金となり，アカデミックな研究蓄積を促した（Evanschitzky et al., 2011）。初期の研究の一つに，Vandermerwe and Rada （1988）が行った研究がある。彼らはシニアエグゼクティブレベルの複数の実務家に行ったインタビューから，メーカーが顧客中心の思考に基づいて製品，サービス，アフターサポートなどをまとめて（バンドルして）提供する動きに着目し，こうした企業の取り組みを「サービタイゼーション」と初めて名づけた。

サービタイゼーションの定義に関しては以降，様々な研究者によって何度か整理が試みられている[1]が（表 2－1 参考），多くの場合，以下の三点で共通する（Baines et al., 2009）。本稿でのサービタイゼーションの定義もこれに従う。(i)　製品の存在を前提にした，メーカーによるサービスの提供を行うプロセスであること，(ii)　製品とサービスの組み合わせによって新たな付加価値が生じること，(iii)　そういったメーカーによるサービスを通した価値提供活動が，企業の競争優位性に結びつけようとする動きであること，である。

[1] 実務上のサービタイゼーションの変化に牽引されて，定義や用語も変化しているようである。後述するソリューションという用語が使用されるようになったのもその一例である（Evanschitzky et al., 2011; Sawhney, 2006）。またそうした流れの中で，製品販売を止め，サービスのみの販売に切り替える企業も出てきた。そうしたサービス事業は Pure-service とされ，サービタイゼーションの議論の対象に含めない研究もある（例えば Neely, 2008; Baines et al., 2009）。

表 2－1　サービタイゼーションの定義

Author	Definition of servitization
Vandermerwe and Rada (1988)	"Market packages or 'bundles' of customer-focussed combinations of goods, services, support, self-service and knowledge"
Desmet *et al.* (2003)	"A trend in which manufacturing firms adopt more and more service components in their offerings"
Tellus Institute (1999)	"The emergence of product-based services which blur the distinction between manufacturing and traditional service sector activities"
Verstrepen and van Den Berg (1999)	"Adding extra service components to core products"
Robinson *et al.* (2002)	"An integrated bundle of both goods and services"
Lewis *et al.* (2004)	"Any strategy that seeks to change the way in which a product functionality is delivered to its markets"
Ward and Graves (2005)	"Increasing the range of services offered by a manufacturer"
Ren and Gregory (2007)	"A change process wherein manufacturing companies embrace service orientation and/or develop more and better services, with the aim to satisfy customer's needs, achieve competitive advantages and enhance firm performance"

（Baines et al., 2009）

またこのように定義された現象についての概念は，必ずしも研究者間で「サービタイゼーション」に統一されているとは限らない。Velamuri（2013）のシステマティック文献レビュー[2]では類似概念が 15 つ列挙された。また Evanschitzky et al.（2011）は主なものだけでも，hybrid products（および offerings），product-service systems，product-service bundles，solutions の四つを挙げる。

元来，サービタイゼーション研究は実務的発展[3]と深く結びついた性格を有し，近年の研究ではソリューションへの関心が高い。ソリューションとは，狭義には，複雑な顧客の問題に対して個別に，製品やサービスを組み合わせて解決策をもたらす提供物を指す（Evanschitzky et al., 2011; Tuli

2　明確なレビュー・プロトコルに従い，関心のある研究分野の出版物を選出し評価する手続きを明示して行われるレビュー手法（Tranfield et al., 2003; Pittaway et al., 2004）で，四つのデータベース（EBSCO Business Source Complete, SCOPUS, WISO, Google Scholar）から抽出された 169 の学術論文と書籍に対してクラスター分析を行った。

3 Matthyssens and Vandenbempt（2008, 2010）は，コモディティ市場においてサービタイゼーションに取り組む電子技術企業へのインタビューを長期にかけて行い，ソリューションサービスの発展段階を明らかにした。その中で，サービタイゼーションの提供物やビジネスモデルが段階的に変化し，提供する付加価値をインクリメンタルに高めていく具体的なプロセスを提示している。

et al., 2007; Sawhney, 2006)。特にこれまでのサービタイゼーションの議論に比べて強調される特徴としては，製品やサービスの個々の構成要素が組み合わせられることで，「価値の合計以上の付加価値を持つ，『統合された』状態」（Sawhney, 2006; Evanschitzky et al., 2011）である。そのため，integrated solutions と明示されることも多く，製品やサービスの独立した構成物を，顧客に合わせて組み合わせを調整しバンドルした提供物とは区別される（Davies, 2004)。その上で，企業活動プロセスとして広義に定義する見方もある。買い手側と売り手側の複数部署が介在し協働によって進められる長期間プロセスとされる（Brady et al., 2005; Davies, 2004; Spekman and Carraway, 2006; Tuli et al., 2007; Ulaga and Eggert, 2006; Storbacka, 2011)。そのため，「ソリューションの販売は，顧客企業内の複数のステイクホルダーの利害関係を調整しながら二年間ほどを要する複雑な実践」（Tuli et al., 2007, p. 14）という性質を持つ。多くの論者はこの二つの見方をどちらも認め，ソリューションは，顧客の顕在的ニーズを満たす単純な製品ではなく，時間的プロセスを伴った需要と提供物の開発が，主体間の関係上で行われるプロセスであると捉える（Evaschitzky et al., 2011)。

本稿においてもソリューションを上記の性格を持つものと定義する。つまり，実態としての製品やサービスおよび無形の知識が統合されたことで生まれる付加価値を持つ提供物であり，それは主体間の関係性から作り上げられ，利害関係の調整や個別の協働といった複雑なプロセスを要する。先行研究の多くはソリューションをあくまでサービタイゼーションの中でも複数主体間の価値共創の側面に協調を置いた類似概念として扱い，そうした先行研究の見解に本稿も依拠し，ソリューションをサービタイゼーションを同義として用いる[4]。

先行研究におけるサービタイゼーションの定義の中でも最後の三つ目が指摘するように，企業戦略としてのサービタイゼーションの一面も重要

[4] 南・西岡（2014, pp.133-134, p. 137）のように，モノをサービスとともに提案販売するという考え方ではなく，製品やサービスの組み合わせによる問題解決が強調され，それが戦略性をもつ点があるとして，ソリューションをサービタイゼーションと区別して分析を試みる研究もある。ソリューションが生み出す価値そのものやその価値共創を研究関心に置く際には，ソリューションを区別したりソリューションのみを研究対象とすることが多いと思われる。

な定義づけの一部とされている。特に生産財市場などでは，固定化された競争構造やそれによる価格への圧力といったコモディティ化を解決しようとする企業にとってサービスは顧客にとって差別化された付加価値を生み出すとされる（Frambach et al, 1997; Coyne, 1989）。サービタイゼーションが競争戦略上有効となる理由について，モノに加えて提供されるサービスの特性に注目する論者もいる。彼らは，サービスは数値化しにくく労働集約的特性を持つため模倣困難で（Oliva and Kallenberg, 2003; Gebauer and Friedli, 2005），カスタマイゼーションも可能である。ゆえに，競合に対する障壁を形成する（Mathieu, 2001）といった利点を挙げる。サービタイゼーションをモノとサービスの組み合わせという提供物の観点を強調する議論と言えよう。同時に，サービタイゼーションは企業と顧客といった主体間の関係性を伴うプロセスという側面も持ち合わせており，そうした観点も含めた議論も必要であろう。そこで次節では，サービタイゼーションによる競争優位性に着目して文献レビューを進め，サービタイゼーションと企業の持続的競争力の関係について知見を整理する。

第二節　サービタイゼーションによる競争優位性に着目した文献レビュー

本稿はサービタイゼーションによる競争優位性の確立を議論する。そのため，サービタイゼーションはいかにして企業の競争優位性に結びつくのかについて，以下で文献レビューを試みる。結論を先取りすると，レビューを通して現在の知見を整理しつつ，本稿に連結する要請される研究課題を探る。まず既存研究はサービタイゼーションによる競争力構築に対して，次の三点に着目するという特徴がある。（a）関係的プロセスとしてのサービタイゼーション，（b）カスタマイゼーションやソリューションによる実践，（c）企業と顧客の二者間を超えたネットワーク内の関係性である。既存研究の整理を通して，本稿では今後の研究課題である次の二点に注目する。一点目は，サービタイゼーション研究自体が実務的現象の進化や展開から刺激し合って進められているという性格を持つため，サービタイゼーションの提供や契約締結の成否という記述的な成果指標に限定された研究に偏っており，数値化された持続的競争優位性を成果変数と置いた研究は不足しているという現状である。そして二点目は，持続的競争優位性に有効な手立てとして期待される，ソリューション提供やカスタマイゼーションの実践を通した関係性のマネジメントについて，提供側と顧客の二者間

を超え，プロセスに関与する主体や組織のネットワーク全体への視座が求められるという点である。そしてこうした文献レビューに基づき，本節の最後には本稿の貢献の狙いを示す。

メーカーにとって定石とされてきた競争優位性の源泉は，多くの産業で企業の競争力を担保するには不十分になりつつあると指摘される。例えば，後方垂直統合による独占的原料調達，高性能製品の開発，規模の経済などである（Wise and Baumgartner, 1999; Oliva and Kallenberg, 2003）。それらに代わり，核となる製造能力に加え，顧客のニーズを満足させる高付加価値サービスの提供を目指す企業が増えている （Davies, 2007）。つまり競争戦略としてのメーカーによるサービス化，サービタイゼーションに取り組む企業である。サービタイゼーションがどのような競争優位性をもたらすのかについて既存研究の議論を整理すると，ニーズへの対応能力，差別化，顧客ロイヤルティ，追加的な売上源，競争障壁の 5 つに大別される（Baines et al., 2009; Baines and Lightfoot, 2013, pp.79-100）（表 2－2）。

1．ニーズへの対応能力

サービタイゼーションによってメーカーの顧客ニーズへの対応能力が向上し，競争優位性に結びつくとされる。サービス提供に取り組む際には，「顧客の視点を通して」価値がいかに創造されるかを企業が理解する，いわば「顧客中心」の考え方が要請され，企業内に浸透するからである[5]。サービタイゼーションを実践することで培われるこの能力とは，具体的には，企業は，製品販売から廃棄までの製品ライフサイクルに渡って製品の使われ方や管理のされ方について情報を収集し，そこで創造される価値を理解する能力である（Davies, 2004）。

顧客中心の考え方の浸透や顧客理解の能力に加え，Miller et al.,（2002）は，顧客ニーズと組織能力の間に生じる緊張関係のマネジメントが，継続的なソリューション提供に必要であると指摘した。持続的な競争優位のためには，提供するサービスが継続して顧客に受け入れられる必要があるが，それは顧客の新たなニーズを常に捉えて対応することに加え，ニーズと組織能力の間のギャップをマネジメントすることも求められる。顧客に求められるニーズと必要な組織能力の間に生じる緊張関係を維持し，両者の相

[5] Galbraith（2002）は，戦略，組織体制，プロセス，従業員，報酬の 5 つの組織的側面で，「顧客中心」の姿勢に取り組むべきと提案する。

補性を有効利用することでソリューション提供が継続的なプロセスとなる。

2．差別化

サービタイゼーションを差別化の源泉とする主張では，サービスの持つ無形性に着目する。メーカー間のマーケティングミックスが中和状態にあり，デジカメの画素数など，製品間の比較が物理的可能である市場において顕著に，サービタイゼーションが差別化の源泉として期待される。一般的に，競争相手が固定化しており，製品の選択肢も限定された生産財市場も差別化が困難になりつつあると言われている（Frambach et al., 1997）。サービタイゼーションにおける中核サービスは，製品の付加価値をより向上させるもの,製品と統合されることで新たな価値を生むサービスである。製品単体での価値提案が，製品が性能を発揮するか否かという単なる性能次元であったのに比べると，サービタイゼーションの価値提案は，エンドユーザーの使用状況に対して製品がどんな効果をもたらすか，と言った，指標化による物理的比較が困難な次元となり，模倣困難な競争優位性に結びつきやすい（Oliva and Kallengerg, 2003; Gebauer and Friedli, 2005）。

3．顧客ロイヤルティ

多くの論者がソリューションの文脈で注目する，カスタマイゼーションされたサービタイゼーションによって，競争優位性の源泉となる顧客ロイヤルティが生じるとされる。提供物のカスタマイゼーションと提供からサポート，運用プロセス全体のカスタマイゼーションが行われ，メーカーと顧客間に個別の関係性が生み出される。提供側と顧客の間の接点が増えれば増えるほど，顧客からの要件の変化を常にキャッチする仕組みとして機能するようになり，新たな製品や他のサービスを提案する際に，メーカー自らを競合他社に対して有利な立場に置くことができる（Malleret, 2006）。

さらに，カスタマイゼーションだけでなく，顧客満足のマネジメントがロイヤルティ構築には有用という意見もある（Correa et al., 2007）。競争市場において顧客ロイヤルティは，製品に対する高い満足を感じた顧客にしか生じない（Heskett et al., 2003）が，サービタイゼーションの提供を通して，顧客側で製品が適切に利用されるようメーカーがサポートすることが可能である。メーカーがサービタイゼーションを通して製品に対する顧客満足の知覚をマネジメントすることで，継続的に高い顧客満足を獲得し，顧客ロイヤルティを構築することができる。

まとめると，サービタイゼーションが生み出す顧客ロイヤルティは，一

つ目で挙げられたニーズへの対応能力を前提にしたカスタマイゼーションによって実現すると言えよう。サービタイゼーションを通して顧客ニーズに対応することで，顧客と関係性が築かれ，顧客との密着した関係性からニーズを迅速に満たすソリューションサービスや，新たな技術や製品，サービスを共同で開発するような事業（Davies, 2004） を立ち上げる可能性も考えられる。そういった関係性上のロイヤルティは可視化されにくく，そうると二つ目で挙げられた無形で模倣困難な差別性としても機能しうる。

4．追加的な売上源

サービタイゼーションが，企業売上の新たな柱になり，それが競争上財務的な側面での企業の強みとなる。この主張は二つの理由による。

（i）バリューチェーンの下流での売上獲得

多くの産業において，バリューチェーン上で下流に位置する企業活動での売上が，製品の販売に比べて 10～30 倍の売上規模があるとされる。典型的な例として挙げられるのが自家用車産業で，米国市場では一世帯あたり自家用車の関連費用は，平均して一年間に 6000 ドル以上と言われており，車メーカーがしのぎを削る新車の購入には，そのたった 20%が支払われるに過ぎない。残りはガソリンや保険，修理や積立といったバリューチェーン上での下流で支払われている。こうしたバリューチェーンの下流へメーカーが進出することで，潜在的な売上の源泉となる（Wise and Baumgartner, 1999）。

（ii）製品販売の増加

サービスの存在は製品購買の意思決定に影響を与える。優れたサービスによって製品の売れ行きが良くなる（Mathe and Shapiro, 1993, p. 33）という見方から，サービタイゼーションを介した製品販売の増加による売上成長が見込まれる（Gebauer and Friedli, 2005）。同時に顧客ロイヤルティが製品販売の増加に与える効果も指摘される （Mathieu, 2001）。特に生産財市場においてカスタマイゼーションされたサービスを受け取る顧客のビジネスフローは，メーカーとの関係性に依存し，顧客が満足しロイヤルティが高まるほど依存関係は強まり，メーカーにとっての将来の売上増に結びつく。ゆえに顧客ロイヤルティは，離反を防ぐだけでなく，将来の売上成長の可能性を広げるものでもある（Correa et al., 2007）。

5．競争障壁

サービタイゼーションが競合に対する障壁となるのは，カスタマイゼー

ションによる顧客側の使用状況に合致したソリューションの提供と価値提案が行われるからである。それによりメーカーの提供物は，顧客にとって卓越した効果を発揮する。カスタマイゼーションに基づいた顧客ロイヤルティは，離反を防ぎ競合に対するスイッチングコストを高める（Johnston, 2001）。

こうした指摘に加え，一つ目のニーズへの対応能力で述べたとおり，ソリューション提供活動が継続するには，顧客ニーズと組織能力の間の緊張関係や相補性をマネジメントすることが重要である。Gebauer et al.,（2008）は，特にソリューション開発能力を起点とした競争障壁に着目する。ソリューション開発は，複雑な顧客の問題に対して解決策となる製品とサービスの組み合わせを開発する活動を指し，それを実現する組織能力はメーカー側の能力とされ，ソリューションを提供される側の顧客はメーカーのソリューション開発能力から恩恵を受ける。しかし実際には，その組織能力の蓄積にメーカーと顧客の両者が取り組んでいると Gebauer et al.,（2008）は指摘する。なぜならソリューションに関わるプロセスは顧客との協働作業で進められ，この意味において，ソリューション開発能力はメーカー側だけの組織能力ではなく，顧客側の能力資源でもある。そうして組織能力蓄積を介した両者の関係性が，競合企業にとっての障壁となり，模倣困難な継続的競争優位性の源泉となる。以上の五つの議論を整理すると表 2－2 となる。

表 2－2　サービタイゼーションによる競争優位性

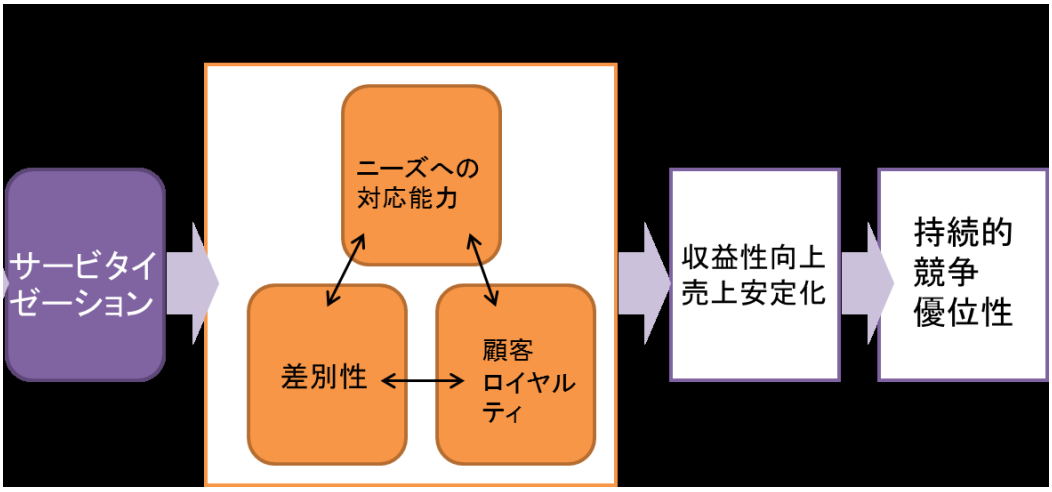
#	競争優位性の源泉	内容
1	ニーズへの対応能力	製品ライフサイクル上の顧客による製品の使われ方、管理のされ方を理解する「顧客中心」の考え方。加えて、ニーズと組織能力の緊張関係のマネジメントが、継続的ソリューション提供を実現する。
	既存研究	
	Adopting 'customer-centric' thinking involves gaining a detailed understanding of the activities a customer performs in using and operating a product through its life cycle, from sale to decommissioning. (Davies, 2004)	
	Our most successful solutions providers worked constantly to sustain their solutions surplus by managing tensions and exploiting complementarities between client needs and capabilities. (Miller et al., 2002)	
2	差別化	顧客の使用状況における製品が果たす効果、サービスの無形性が、指標化されにくい。
	Because most products are physically highly comparable, differentiation can often only be achieved by supplementing service elements to the tangible product. (Frambach et al., 1997)	
	They change the focus of the value proposition for the end-user from product efficacy (whether the product works) to the product's efficiency and effectiveness within all customer processes. (Gebauer and Fleisch, 2007)	
3	顧客ロイヤルティ	提供物のカスタマイゼーションと、プロセスのカスタマイゼーションが、提供側と顧客側に個別の関係性を作る。また、顧客満足の知覚をマネジメントし、高い顧客ロイヤルティを獲得する。
	Owing to the ability of service providers to customize offerings, customize support, and create personal relationships, such services can act as loyalty agents that contribute to increased future business because the business flow will depend on the relationship flow and, therefore, on keeping or increasing loyalty of customers. (Correa et al., 2007)	
	Finally, by multiplying opportunities for contacts between the producer and the customer, a service can be a means of gaining insight into changes in customer requirements, putting the supplier in a good position to propose other products or services. (Malleret, 2006)	
4	追加的な売上源	バリューチェーンの下流の売上の潜在性を製造業が獲得する。加えて、サービスの存在が購買意思決定を促し、かつ顧客ロイヤルティを介して将来の売上の源泉となる。
	In many manufacturing sectors, revenues from downstream activities now represent ten to 30 times the annual dollar volume of the underlying product sales. (Wise and Baumgartner, 1999)	
	Marketing opportunities can be understood as "better services for selling more products". (Gebauer and Friedli, 2005)	
5	競争障壁	カスタマイゼーションに基づいた顧客ロイヤルティは、スイッチングコストを高める。また、提供側と顧客側の共同作業の結果として蓄積される組織能力が競争障壁となる。
	These competencies are coproduced between the service provider and customer, serve as a resource-position barrier, and can be translated into an entry barrier for competitors. (Gebauer et al., 2008)	

（筆者作成。）

上記の五点は，それぞれが独立して競争優位性の源泉を企業に提供しているというよりも，互いに関連する関係にあると言えよう。サービタイゼーションによる競争優位性への基本的な視点は，顧客の使用状況に即して製品が発揮する効果を理解しようとする「顧客中心」の姿勢が組織全体に

浸透しニーズ把握と対応能力へと結びつくこと，そしてサービスが有する無形性に基づく差別性と言える。それに加えて，サービスのカスタマイゼーションやソリューションを有効活用し，顧客と強い関係性を形成することが提案される。カスタマイゼーションによって，高い顧客満足を獲得し，顧客ロイヤルティの醸成に寄与すること，カスタマイゼーションの活動を通して提供企業と顧客の双方が組織能力の蓄積に協働で取り組むこと，提供物に対する顧客満足の知覚にメーカー自らが影響を与えてマネジメントすることといった，関係的プロセス（relational process）（Tuli et al., 2007）としてのサービタイゼーションが行われることで，サービスによる新たな売上や収益を企業に追加的にもたらし，プロセス上で築かれた関係性やカスタマイズされたソリューションは競争障壁となり，持続的な競争優位性を企業にもたらすと言えるだろう。以上を図示したものが図 2－1 である。

図 2－1　サービタイゼーションと競争優位性の見取り図



（筆者作成。）

以上の既存研究の議論に照らしながら，サービタイゼーションと企業の持続的競争優位性について下記の二点（a）（b）を今後の研究課題として指摘する。

（a）成果指標としての持続的競争優位性

既存研究では，継続的なサービス提供による持続的競争優位性の確立のために，カスタマイゼーションやソリューションに着目し，関係的プロセ

スの側面やそれに対するマネジメントを強調してきた。元来，サービタイゼーションは競争戦略的意図を目指したものであり，つまり一過性の競争優位性ではなく，持続的競争力を命題とする。しかしながら一方で，現在のアカデミックな状況は，持続的競争優位性を成果指標と置いた分析が少なく，トップマネジメントによる企業戦略としての認識，サービスに従事する従業員数や比率，独立したサービス部門の設置（Davies, 2004）や，明示されていないが複合的な財務数値や情報の複合的結果（Miller et al., 2002; Windahl and Lakemond, 2006）など，研究者や組織内部の協力者による判断も含めた経験的データを成果変数とする研究の特徴を指摘できる。表 2－3 はサービタイゼーションのレビュー論文（Baines et al., 2009）[6]を参考に，産業内での代表的な事例を取り上げた研究を整理したものである。

このような記述的成果に基づいた研究が行われる理由として考えられるのは，サービタイゼーションという研究対象自体が実務的かつ学術的発展途上にある現象であることと関連していると思われる[7]。ただしサービタイゼーションによる競争力の維持や持続的側面に対して着眼した研究がないわけではない。一例を挙げれば，ソリューションサービスにおける主体間関係や相互作用を扱った研究として，Tuli et al.（2007）と Storbacka（2011）がある。前者の研究では一回きりのソリューション提供の事例データを収集して，ソリューションの主体間関係のプロセス的側面を明らかにした。そして後者は，その研究の含意を引き継ぎ，十産業十社の多国籍企業の分析を通して，それが一回きりのソリューション提供のみならず，反復や横展開可能な複数形のソリューションにおいても当てはまり，また再現性を持つためにソリューションプラットフォームをデザインすることで，そのソリューションの競争優位性が持続すると論じた。つまり，記述的成果指標に基づいた経験的研究による知見の上に，サービタイゼーションが目指す目的と言える持続的競争優位性を成果指標と置く研究が展開す

[6] Baines et al.（2009）は Compendex, Insipect, Emerald などの一般的なデータベースとインターネットを用いて 1988 年から 2008 年までに公刊された文献について検索を行い，最終的に 58 遍のサービタイゼーションに関連する論文をレビューした。

[7] そのため理論検証ではなく理論構築（Tuli et al., 2007），探索的研究（Windahl and Lakemond, 2010），in-depth な理解（Storbacka, 2011; Matthyssens and Vandenbempt, 2008; Davies, 2004）と位置づけられた研究の蓄積段階にある（Evanschitzky et al., 2011）。

ることで，建設的な研究蓄積が進められている。

（b）関係性への視座

本節では先行研究において，サービタイゼーションが五つの側面から持続的競争力の源泉となることが議論されていると整理した。その中でも特に「ニーズへの対応能力」,「差別性」「顧客ロイヤルティ」が相互に関連し合い，メーカーを取り巻く主体間の関係性に支えられた継続的プロセス，つまり「関係的プロセス」を作り上げることが鍵となっていた。こうしたことから，メーカーと顧客間の関係性に注目したカスタマイゼーションやソリューションの開発場面や取引場面での研究が行われている（例えば Tuli et al., 2007; Storbacka, 2011）。それらはサービタイゼーションにおける売り手と買い手の関係を分析する研究と位置づけられるが，一方で Ehret（2004） は，「バリューネットワークへの視座が考慮されなければ議論が行き詰る」と指摘する。なぜなら顧客にとっての価値は，顧客と提供側間の関係のみで作られるのではなく，複数の主体が介在する主体間のネットワークで形成されるものであり，特に顧客は自らの将来的なニーズを認識していない場合，関係性の重要性はより高まると言う[8]。Windahl and Lakemond（2006）は価値創造システムとして捉えるアプローチが重要であると主張し，複雑なソリューションになればなるほど，一社での提供よりも，複数企業の製品やサービスを組み合わせひとつの提供物として統合することも多く，ネットワークの重要性がより顕著になる（Davies,

[8] 顧客満足を高めるために個別対応を進めると経済性が成り立たなくなるという，サービタイゼーションの顧客満足と経済性の両立（Evantschzky et al., 2011; Tuli et al., 2007）に関する実務的課題に対しても，顧客やビジネスネットワーク，競争関係の中で検討することで示唆を与えうると考える。競争相手が提供するソリューションや顧客間関係マネジメントのアプローチ，競争との関係への視座なくしては，自社と顧客やビジネスパートナーとのネットワークが，どのようなソリューションの価値を生み，持続的競争優位性と結びつくのかを議論することは難しい。また，提供物に対して顧客が感じる価値と,その知覚に影響を与えるコストという二軸は,競争優位性の最も単純化された指標とされる（Matthyssens and Vandenbempt, 1998; Porter, 1995）。特に生産財市場では，特定の成功要因を特定した途端,すぐに時代遅れになるとも言われる（Matthyssens and Vandenbempt, 1998）。サービタイゼーションによる競争優位性の確立を，ビジネスネットワークを含めて分析することにより，特定顧客との強い顧客関係を構築，維持するためにどこまで個別対応やカスタマイゼーションを許容すべきか，その採算性をいかに実現するか，顧客のビジネスフローに欠かせない他社製品の運用・管理を自社サービスの適用範囲内とすべきか，などの実務的課題にも有用であろう。

2004; Galbraith, 2002）とする。

サービタイゼーションによる持続的競争優位性についての先行研究をレビューすることによって，今後求められる研究成果として次の二点に注目する。サービタイゼーション研究自体が，実務と刺激し合って展開するという性格から，成果指標が多様で持続的な競争優位性を成果変数と置いた研究は不足している現状がある。そして，提供側と顧客の二者間を超え，プロセスに関与する主体や組織のネットワーク全体への視座が求められる。以上から，（i）長期的な競争優位性の持続という本来のサービタイゼーションの意義に照らし，また（ii）近年のソリューション研究で求められる組織間のネットワークや関係性を分析の射程とした事例分析を行うことが，本稿に求められる貢献点と考える。次節ではサービタイゼーションに関わる主体間の関係性や組織間ネットワークに関する先行研究をレビューする。

表 2－3　主要事例を取り上げた研究

Author	Year	Description	Study Focus	Research method	Timeframe	Organization	Performance assessment	Unit of analysis
Wise and Baumgartner	1999	Nokia's network infrastructure solutions providing network equipment and service to carriers	Highlights that the thriving companies made a move downstream, where the higher margins lie than in the production.	Case study	3 years	Nokia	Market share from 2nd tier to a leading position, displacing Motorola and 4-x higher margin vs. Motorola.	focal firm
Howells	2000	"Power by the Hour" guaranteed flying hours for aero engines	Highlights that service is becoming more important within the innovation process and reviews the fundamental changes taking place within service innovation.	Case study	Not specified	Rolls-Royce	Not specified	focal firm
Mont	2000	Document management services. Guaranteed fixed price per copy	*	*	*	Xerox	*	*
Miller et al.	2002	Turnkey solutions in power generation	Identified finding complementarities between client and capability demands is critical to create profitable solutions.	Case study funded partially by McKinsey.	3-5 years secondary data	ABB	judgemental based on the description 'Performance was assessed whenever possible from financial reports'	focal firm
Davies	2004	Maintenance, upgrade and operation of trains and signalling system	Identified how a firm moves into base in downstream. The firms developed system integration capabilities to design and integrate of components during the process.	Case study, interviewing in 2000, reflexively talking the events between 1995-2000.	5years (timing of a strategic change depends by firm.)	Alstom	judgemental based on the creation of the service business unit and the recognition of the growth oppourtunity by top management	focal firm
		Turnkey solutions to design, build and operate mobile phone networks				Ericsson	judgemental based on the organization reformulation focusing on service and consulting business	focal firm
		Pilot training and simulator-building management				Thales	judgemental based on narrative data	focal firm
		System integration services and outsourcing solutions				WS Atkins	A share in the firm's profit at 59% and a share in the staff of outsourcing solutions at 55%	focal firm

（筆者作成。）

*Mont（2000）は国内に蔵書がなく，Baines et al.（2009）を参照した。

第三節　サービタイゼーションの組織間関係に着目した文献レビュー

前節では，既存研究においてサービタイゼーションによる競争優位性がどのように議論されてきたかを整理した。それにより，サービタイゼーションを通してメーカーを取り巻く顧客やバリューネットワーク上の関わりが関係的プロセスを形成することが競争優位の源泉にとって鍵になっていた。

近年関心が高まるソリューションやカスタマイゼーションにおいて，ますます関係性の重要性が議論されている。メーカーがサービタイゼーションに取り組むことで顧客との関わりは取引ベースから関係性ベースへと転換すると議論されている（Tuli et al., 2007; Gebauer et al., 2005; Mathieu, 2001; Oliva and Kallenberg, 2003）。例えば業務のアウトソーシングの取引によって，企業間の関係が取引ベースから関係性ベースに転換するとされる。アウトソーシングを提供し購入する主体間の関係は，取引相手としての関係ではなく，顧客のビジネスフローに提供側のアウトソーシングが組み込まれ，顧客のビジネスの一部となり，緊密な協調関係やリスク共有を必要とする関係で結ばれた相手と捉えられる（Windahl and Lakemond, 2006）。顧客間関係のマネジメントについての研究からは，ソリューション提供の成功に対する提供側と顧客側の間に相互依存関係を深める重要性（Windahl and Lakemond, 2010），生産財取引の購買マネジャーは特定のサプライヤーとの関係を深め，単一の関係的取引に対するニーズを持つ（Swift, 1995; Swift and Coe, 1994），産業財サービス開発の成功には顧客との協働の重要性（Matthysens and Vandenbempt, 1998; Oliva and Kallenberg, 2003）などが指摘されている。

しかし表 2－4 で整理されるように，既存研究の多くは提供企業と顧客の二者間関係に注目した研究に偏り，サービタイゼーションの価値創造に関わる複数組織の関係を含めて分析した研究はまだ少ないのが現状である。そのため,サービタイゼーションと競争優位性の関係について,特に企業，顧客，サプライヤーなどの広いネットワークにおいて，どのようにカスタマイゼーションやソリューションが顧客に価値をもたらすのかを明らかにする研究が，不十分であると指摘される（Ulaga and Eggert, 2006; Matthysens and Vandenbempt, 2008; Windahl and Lakemond, 2006）。

表 2－4　組織間関係に着目した先行研究

Author	Year	Organization	Description	Study Focus	Research method	Timeframe	Performance assessment	Unit of analysis
Matthyssens and Vandenbempt	1998	Not specified	Related to pure technical services, capital goods manufacturers, trading and wholesaling, capital goods and industrial services, industrial wholesalers and dealers	Identified the key success factors in the industrial services.	Focus group interview with 39 participants in total	Not specified	judgemental by the participants in focus group by asking competitive advantage	focal firm and customer
Oliva and Kallenberg	2003	11 capital equipment manufacturers	Related to capital equiptments, maintenance, operational, and professional services such as training and process engineering	Develps a successful transitioning pattern and strategies from a manufacturing firm.	Case study	Not specified	Not specified	focal firm
Windahl and Lakemond	2006	High-speed separator manufacturer	- the Sludge project: A system that will optimize sludge dewatering process in wastewater treatment plants - the Dairy project: A control system with a 'broad' separator with different capacity	Identified that the relationships within the business network, esp. customers and suppliers have important latitude on the development of the integrated solutions.	Case study	about 3-5 years	"Functional sales", defined in the consultant report	Business network (focal firm, customer, distributor, supplier, and government)
Tuli et al.	2007	Not specified	Related to IT, health care, real estage, financial services and some other industries.	Proposed to view and define a solution as a customer-supplier relational processes, the effectiveness of which depends both on supplier and customer variables.	Depth interview and focus group with 104 managers from both customer and supplier	Not specified	Not specified	focal firms and customers
Matthyssens and Vandenbempt	2008	the Dutch electro-technical industry	N/A	Developed the taxonomy of step-by-step transition process strategy, proposing the importance of alighments internally and externally in the value chain.	Longitudinal study	10 years	judgemental based on narrative data	Supply chain (manufacturers, wholesalers and installers)
Storbacka	2011	Not specified	Related to mining, forklift trucks, copper tubes, cargo, network, electronic, digital printing, machinery, shipbuilding, and mobile software.	Highlighted the role of the solution platform capabilities and creations for the processes of repeatability and scalability of solutions.	Abductive interview with 10 firms	Not specified	Not specified	focal firms and customers

（筆者作成。）

その中で，提供企業，顧客，ビジネスパートナーのネットワークに着目したサービタイゼーションの研究として，Windahl and Lakemond（2006）がある。顧客間関係だけでなく，顧客，サプライヤー，顧客の需要に影響を与える外部組織との間接的関係も含めたネットワークのマネジメントが，ソリューション提供に重要であることを示した。彼らは主体間の関係性がどのように，またはどの程度，ソリューション開発を促す，または抑止するのかを明らかにすることが今後求められるとして，本文でアルファ社とされたメーカーのソリューション事業の成功例と失敗例の比較事例分析を通して，組織間ネットワークとソリューション事業の成否の関連性を明らかにした。アルファ社はセパレーターと呼ばれる分離機のメーカーであったが，自社製品を活用したソリューション事業を始めた。二つの異なる顧客に対してプロジェクトが立ち上がり，ひとつは Sludge project と呼ばれる，排水施設の顧客に対してヘドロの脱水をソリューションとして提供するプロジェクトである。もうひとつは，異なる容量の「広範囲」の分離機をコントロールするシステムを酪農工場の顧客に対して提供する Dairy project と呼ばれたプロジェクトであった。彼らは二つのプロジェクトが，アルファ社，顧客，流通業者，サプライヤー，その他外部組織が作り上げる「ビジネスネットワーク」によってどのようにソリューション開発が成功し，または失敗するのかを分析した。プロジェクトが立ち上がってから彼らが「functional sales」と呼ぶ実質的な販売を終えるまでの三から五年間を分析対象とし，成功したプロジェクトは，失敗したプロジェクトと比べて，多様な主体間の関係性が強く，アルファ社はそのネットワーク上で幅広い主体と関係性を有し，関係性を調整するインテグレーターの役割を果たすことが分かった。またソリューションが顧客のコアプロセスにそれほど影響を与えず，また外部組織の影響も関係性上コントロール可能な場合に，ソリューション開発が成功に結びつきやすいという。

彼らの研究は，組織間および組織内における複雑な調整が，ソリューション開発には必要であるという有用な知見を提示した（Matthyssens and Vandenbempt, 2008）。製品製造側だけの論理やサービス供給側だけの論理ではなく，価値提案に対する提供側，顧客，外部組織の主体間のネットワーク関係の複雑な調整の重要性を示したのである（Cova and Salle, 2008）。どのようにサービタイゼーションと組織間ネットワークが関連し，企業の持続的競争優位性を確立するのか，という本稿の研究課題に対して，

彼らの先の研究成果は，サービタイゼーションと組織間ネットワークの関連性についての理論枠組みとなる。

一方で，本稿は主体間の関係性やネットワークに対する関心を彼らと共有すると同時に，サービタイゼーションの本来の企業目的である持続的競争優位性との関連性について新たな知見を提供したいと考えている。Windahl and Lakemond（2006）の射程は，ソリューションサービスのプロジェクトの開始から顧客へ受注されるまでの期間に限られている。より中長期的な現象としてサービタイゼーションを捉えることの意義は，サービタイゼーションを持続可能なプロセスとし，顧客と形成した関係を継続的なものとし，企業の事業として確立することにある（Storbacka, 2011）。彼らも本文の最後に，今後の研究課題として述べるように，長期的な研究視点を取らなければ，特定顧客と密着した関係を結ぶことは長期的にはリスクとなりえるか否か，独立したサービス専門の部署の移行期における有用性は逓減するのではないか[9]，Sludge project は生存するか否かといった問題は未解決のままとなる。またそうした射程の違いから，分析単位の差異も生じるだろう。彼らが分析の主眼とするのはプロジェクトに直接関与する，メーカー，顧客，流通主体，サプライヤー，独立系の調査機関や政府を外部組織である。Ehret（2004）は，生産財市場での競争において，競争優位性の追求のために組織が統合されたり分離したり，売買や消滅することもあり，組織間の関係性は競争の影響を受けることを指摘している。また，メーカーがサービタイゼーションによって新市場に参入したり，競争にダイナミクスを与えることで，サービス提供企業との新たな競争関係に対処するだけでなく，従前の提携先の企業や顧客といった予想外の競合も出現することが指摘されている（Gebauer and Fleisch, 2007）。こうした中長期的な競争において変化する組織体制やネットワークの構成も分析として含めることが不可欠となるであろう。

最後に，本章のまとめを示す。本章の目的は，文献レビューを行うことで，サービタイゼーションについての知見を要約するとともに，本稿の研究課題と位置づけを示すことであった。第一節では，本稿の議論の基礎となる定義づけを整理した。本稿で述べたとおり，企業の競争戦略との関連

[9] サービタイゼーションの成功に，サービス部門を製造部門と独立させるべきか，一体的な組織構造の下に設置すべきかは，論者の中でも意見が分かれており，未だ統一の見解には至っていない（Karatzas, et al., 2011）。

性についての関心が本稿の背景となっているが，文献レビューからも，競争戦略としての側面がサービタイゼーションの定義の重要な要素のひとつであることを確認することができた。

第二節ではサービタイゼーションと企業の持続的競争力の関係について，先行研究に基づいてそのファクターを整理した。また文献レビューから，先行研究において持続的競争力を成果指標と置いた研究が不足していること，持続的な競争力の源泉となる関係性を捉えた研究が求められること，という二点を本稿が取り組むべき課題として指摘した。

特に主体間の関係性に着目したサービタイゼーション研究について第三節ではレビューを重ねた。そこから先行する研究は，提供側と顧客の二者間関係を取り上げた研究に偏り，複数組織の関係性やネットワークを捉える研究が少なく，知見の蓄積が求められていることを提議した。ビジネスネットワークを分析した数少ないサービタイゼーションの先行研究である Windahl and Lakemond （2006）の研究では，顧客間関係だけでなく，サプライヤーや顧客の需要に影響を与える外部組織との間接的関係も含めたネットワークのマネジメントが，ソリューションの提供に重要であることが分かっている。さらに，主体間の関係性が強く，ネットワークに多くの主体が関与し，メーカーがネットワーク上で利害を調整するインテグレーターの役割を果たしている場合，ソリューションの成功に結びつきやすいことが明らかにされた。一方で，そうしたネットワークによるサービタイゼーションの実践と持続的競争優位性の確立については知見を提供するに至っていない。

以上から，本稿は，サービタイゼーションと組織間ネットワークがどのように関連し，企業の持続的競争優位性がいかに構築されるかを明らかにする。既存の研究蓄積に対して本稿が狙う貢献点は，（i）持続的な競争優位性をサービタイゼーションの成果と置き，（ii）実践に重要とされる組織間ネットワークや主体間の関係性とサービタイゼーションの関連性について特定することにある。

第三章　分析対象と方法

第一節　ケーススタディの方法論的検討

本稿は複合ケーススタディを方法論として用いた。ケーススタディが最適なリサーチ戦略となる場合は，「どのように」と「なぜ」の研究課題の解明が求められる場合である（Yin, 1996, pp. 7-19）。つまりこの問いが意義を持つのは，現象と文脈の境界が明確でない場合に，その現実の文脈で起こる現在の現象の解明に取り組む場合である。こうした問いにケーススタディが適するのは，現象の複雑性や変化に富む性質を捉え，特定の文脈における理解を多様な見方で理解することができるからである（Eisenhardt, 1989; Borch and Arthur, 1995）。量的リサーチが立脚する，主観的解釈を避け，一般的な妥当性を確立することを目指す論理実証主義では，客観的な数値データを用いたからと言って間違いのない普遍法則や結論が導かれるわけではなく，むしろ規則や秩序を成り立たせている状況の構成を見落とし,マイオピアに陥る危険性がある(栗木, 2008; 2012)。

先述したようにサービタイゼーションという現象自体が経営実務の現実の中から生まれアカデミックな関心を惹きつけ，未だに現実から新たなサービタイゼーションの発展が生じているという特徴があるため，こうした「どのように」「なぜ」といった研究課題が盛んに取り組まれ有用な知見の蓄積に貢献してきている(Velamuri, 2013; Prester, 2011)[1]。ゆえに，サービタイゼーションの現象が進化し，現象の輪郭も変化しうる中でその解明を試みる際に，ケーススタディが有用なリサーチ戦略となる。前章の表2－3に示した一部の先行研究のように，多くのサービタイゼーション研究はケーススタディの方法論を取る（Prester, 2011; Evanschitzky., 2011）[2]。また生産財市場研究の領域では，市場特有の複雑で流動的な関係性や相互作用性を分析するために適した柔軟な研究方法であるという理由からケーススタディ研究が評価されている（Dubois and Araujo, 2004）。特に生産財市場の現象に関与する主体間の関係性やビジネスネットワークがどのように機能しているかについて，その複雑な現象を多面的な見方によって

---

[1] 理論構築に有用性を認める一方で,「報告」的役割に研究自体が留まっているという反省もあり,「処方箋」的な知見を提供し，実務上の行動変化を刺激し導き出すような，例えばアクションリサーチ法といった他の研究方法への試みを促す意見もある（Baines et al., 2009)。

[2] 例外として Lay et al.,(2010), Neely(2007, 2008), Fang et al.,(2008), Gebauer（2008）が挙げられる（Prester, 2011)。

理解を深めることができるため，ネットワークを明らかにするのに適しているとされる（Jarvensivu and Tornroos, 2010; Windahl and Lakemond, 2006）。

サービタイゼーションの先行研究におけるケーススタディは3つに大別できる（前出表2－3，2－4）。例えばOliva and Kallenberg（2003），Davies（2004），Windahl and Lakemond（2006）など，複数事例を分析し検討した複合ケーススタディを用いた研究が多い。二つ目はlongitudinal case studyと呼ばれる方法で，単一事例もしくは複数事例のデータを長期に渡り収集し分析する方法である。Matthyssens and Vandenbempt（2008）は同一産業内の複数社によるサービタイゼーションへの移行プロセスを10年の期間で分析した。この方法によって時系列での変化やプロセスを捉えることができたという。三つ目はデプスインタビューである。特にサービタイゼーションに取り組む主体の認知（Tuli et al., 2007）を明らかにするうえで有用である。本稿は，複写機産業の三つの異なる市場における複数企業によるサービタイゼーションの取り組みを，ソリューションビジネスが誕生する2001年前後からの約十年を中心に分析する。その方法は，複合ケーススタディかつ，longitudinal case studyに該当する。

複合ケーススタディは，単一事例ケーススタディと同様に複雑で変化に富む現象の理解を試みるケーススタディの一つである（Easton, 1995; Eisenhardt, 1989; Borch and Arthur, 1995）が，単一事例ケーススタディと比べて，複数の事例間で追試の可能性を検討することによって，研究成果の説得性を高めることができる（Yin, 1996, pp.61－68）。一方でDubois and Araujo（2007）は複合ケーススタディ特有の問題を指摘する。それは選択した複数事例間で同様の結論が推論されたからと言って，統計的妥当性に照らした結論の正当性に陥る可能性があるということと，事例間に類似の因果関係や同様の結論を見出そうとすることで，事例の豊かな文脈に埋め込まれているより重要な要素を見落とすリスクがある（Borch and Arthur, 1995）ということである。こうした危険性を回避するための方法的手続きに関しては次節で詳しく検討する。

本稿の研究方法のもう一つの特徴であるlongitudinal case studyは，時

間的概念[3]をケーススタディに積極的に取り入れ，経時的に変化する戦略的変更を複雑な現実の状況において理解し，理論化することに特徴がある（Beverland and Lockshin, 2003; Yin, 1996, pp. 151-155）。この研究方法を選択する理由については，生起した出来事の重要な順番を特定でき，「事後の合理性」を避け，出来事の事前，最中，事後の意思決定について洞察を試み，行動の因果関係を検討することができると，四つに整理されている（Quintens and Matthyssens, 2010; Stevens and Dimitriadis, 2004）。企業の戦略的な変化や反応を経時的なプロセスで理解するため，エスノグラフィと歴史的研究法がミックスされたような方法とも言われる（Pettigrew et al., 2001）。市場シェアの安定性に対するマーケティング研究での通説を歴史的研究法によって覆すことで，Golder（2000）はマーケティング研究への歴史的過程への視座について有用性を提示する（Woodside, 2010; Wotkowski and Jones, 2007, p.70）。サービタイゼーションの先行研究においては，Matthssens and Vandenbempt（2008, 2010）がlongitudinal case studyを採ることによって，市場や企業でのサービスの戦略的位置づけの変化や提供されるサービスの変化を明らかにした。この研究方法を採ることで，本稿の研究課題である，持続的競争優位性がサービタイゼーションによってどのように達成されるのか，そしてその経時的プロセスにおいて組織間ネットワークがどのように関連しているのかについてより豊かな示唆を得られると考える。

最後に，ケーススタディでは仮説的推論（abduction）に基づいて理論構築を試みる。グラウンデッドセオリーのように，データに基づいた新たな理論の構築を主眼と置くものではなく[4]，既存理論の統合や拡張を目指す方法である。そのため分析に際し，研究課題と先行研究を照合し，そのギャップや既存理論の欠陥を埋めるために経験データを用いて理論を進展させる作業を行う（Dubois and Gibbert, 2010）。データと理論の間を何度も行き来し，その間に新たなデータを追加したり，新たな概念や理論を援用することで進める。実作業では，収集したデータを読み進めながら，論点

[3] ケーススタディにおける時間概念に関してはQuintens and Matthyssens（2010）に詳しい。

[4] 初期のグランデッドセオリーは実証主義的アプローチが強い傾向にあったが，近年では修正が重ねられ，解釈主義や構築主義的アプローチにも適用することも可能であると言う指摘もある（Dubois and Gibbert, 2010; Easterby-Smith et al., 2008）。

やパターンを導出し，要所となる内容に関しては別のノートに写していった。別ノートに書き留められたメモは，研究者による簡単な初期段階の分析である。そしてもう一方の作業として，そのメモと理論を突き合わせていく作業があり，それぞれのメモが理論枠組みとどのようにフィットするかを確認しつつ，メモから生じる理論的解釈を取り出していった。データに基づいたメモと理論を対峙させることで引き出される解釈を基に，さらに新たなデータを追加し，分析を加える作業も発生した。これらの作業を繰り返し，解釈を構築した。

第二節　ケーススタディ研究の質の問題

前節ではケーススタディの方法論的利点に関して整理したのに対して，本節はそのケーススタディ研究の質の向上を試みるための準備の議論となる。研究の質を向上させるために努力することで，建設的に研究活動を進められる（Silverman, 2004）だけでなく，良質な研究成果の実現に結びつく。良質な研究成果は結果的に，インプリケーションに基づいた実務的行動を刺激し，ケーススタディの方法論的評価にも貢献（Beverland and Lindgreen, 2010）することで，アカデミックと実務間の相互作用を促進する健康的な社会コミュニティのあり方を構成する。

Beverland and Lindgreen（2010）によればケーススタディの質を向上させるためには大きく分けて，研究手続きやリサーチデザイン，質を判断する基準に関する情報を提示することと，記述に関して配慮することの二点が必要とされる。一点目の情報の提示に関しては，研究の質を読者自身が判断できるようにできるだけ情報，原資料（raw data）を開示し透明性を高めると同時に，ケーススタディで提示されるストーリー性の理解しやすさや読みやすさを維持する間のバランスを取ることが求められる。規則や秩序を成り立たせている複雑な状況の構成を読み解く過程で，多様な見方が検討され，それらの全てがケーススタディの結論を導き出すために貢献していることを読者に原資料の提示を通じて伝える必要があるが，そのために情報を加工しないまま提示すると事例から語られるストーリー性が失われる。この両面が同時に達成していることが良質な研究となる。ケーススタディの質を判断する基準は，構成概念妥当性，内的妥当性，外的妥当性，信頼性の四つに分類される（Beverland and Lindgreen, 2010; Flint et al., 2002; Yin, 1996, pp. 45-52）。表 3－1 に示したように，各基準に対

する操作的手続きに沿って研究を進め，またそれぞれに関する情報提示を本稿上で行うよう試みる。

二点目の記述に対する配慮として，Beverland and Lindgreen（2010）は Harker（1998）を例に挙げて一定の記述方法を提案している。

“…. the attitude to business development can be assessed from the following statement: The continuing development of sales of casting to Japan, the United States, and Germany will be dependent upon future movements in exchange rates. At levels
around US$0.80, little additional business will be achieved from these countries; however any drop to around US$0.75 will result in some significant orders. This view indicates a cost, price-taker, product oriented approach, rather than a market, demandoriented approach of the successful businesses.” （Harker, 1998, p. 323）

このように，最初に対象となる現象（上記の場合は事業開発に対する企業の姿勢）について短く概要を描写し，そこに場合によってはインタビューの引用が含まれ，その時点では読者には完全な現象の意味を伝えるわけではない。その後に解釈を提示し，そしてその解釈に対するトライアンギュレーションとなる他の資料や情報源からの情報を提示する。こうした記述を紙面上で繰り返すによって，原資料とそれに基づく解釈の相互作用が記述され，読者自身にも解釈に対して評価する機会を与える。本稿もこの記述法を念頭に置き，第四，五，六章を構成する。

表 3－1　ケーススタディの質の判断基準

Design test	Operationalized through	本稿での操作	本文中の該当箇所
Construct validity	1. Triangulation through multiple sources of data or interviews.	・一次資料と二次資料の組み合わせと，複数データソースの使用。	第三章第六節，表3－3，巻末インタビューリスト，巻末フィールドワークリスト。

	2. Providing readers with a chain of evidence using cross-case tables or quotes from informants.	・記述上での，一次資料および二次資料の引用と図表の挿入。	第四章，第五章，第六章。
	3. Allowing interviewees to review the draft case and give feedback.	・コニカミノルタ広報マネジャー，営業マネジャーからのフィードバック（2014年2月，6月）。 ・キヤノンマーケティングジャパン営業担当部長からの中間地点でのフィードバック（2014年2月）。	N/A
Internal validity	1. Pattern matching through cross-case analysis.	・各市場内での経時的なパターン適合，各企業ごとのパターン適合，日欧米市場間のパターン適合。	第七章。
	2. Searching for negative cases, ruling out or accounting for alternative explanations.	・第四章，第五章，第六章の記述において，特に脚注で検討事項を付記。	同左。
	3. Time series analysis	・約十年間の longitudinal case study を用いた。 ・一年半かけてインタビューを行った。	第四章，第五章，第六章，巻末インタビューリスト。
External validity	1. Specification of the	・理論的サンプリングを行い，また MPS を取り上げている先	第三章第三節，第四節。

	population of interest.	行研究を確認した。	
	2. Replication logic in multiple case studies.	・異なる市場の担当者および異なる企業の担当者のインタビューで同様の事象について質問した。加えて，二次資料上の対象企業によるインタビュー引用も検討した。	第四，五，六章の本文および脚注，および巻末インタビューリスト。
Reliability	1. A standardized interview protocol.	・インタビュー項目リストを作成。 ・インタビューには同研究プロジェクトの複数の研究者が同席し，インタビュー後にはブリーフィングを行った。	第三章第六節。
	2. Constructs well defined and grounded in extant literature.	・複数の研究者で構成した研究プロジェクトで取材を進め，また共著でディスカッションペーパーを作成した。	第三章第六節。
	3. Providing an audit-trail by providing access to data.	・公開されている二次資料をできる限り活用し，またそのデータ源についても詳細を記載した。 ・インタビューのほとんどはビデオ録画され,公開可能である。 ・本文中での該当箇所は脚注にデータを記載した。	第三章第六節，表3－3,巻末インタビューリスト，および第四，五，六章。

（Beverland and Lindgreen, 2010; Flint et al., 2002 を元に筆者作成。）

第三節　事例の選定

ケーススタディでは，研究課題に基づいた理論的関連性によって事例が選定される（Beverland and Lindgreen, 2010; Glaser and Strauss, 1967）。本稿の事例として複写機産業におけるサービタイゼーションであるマネー

ジド・プリント・サービス（MPS）を選んだ理論的関連性は，MPS が様々なサービタイゼーションの実例の中でも代表的な現象として認知され，かつ多様な主体によって達成される統合型のソリューションであるからである。サービタイゼーションが実務的かつ学術的に注目を集める中，バラエティに富んだ具体例が報告されるようになってきている。Velamuri（2013）では，例えば，高級ブランドバッグを限定された時間だけレンタルするビジネスモデル（www.poshbags4rent.de），朝食に食べるシリアルをカスタマイズでミックスできるオンラインビジネス（www.mymuesli.com），アマゾンが提供する，電子書籍のコンテンツ，ソフトウェア，リーダー端末が一体となったキンドル（www.kindle.com），アディダスによるスポーツギア，デバイス，アプリ，トレーニングコンテンツが総合的に，かつ個人ひとりひとりのデータに基づいてパーソナルトレーニングを支援する micoach のコンセプト（www.micoach.com）などが紹介されている。これらの様々な具体例が示唆するように，サービタイゼーションの事例は幅広く，モノとサービスには多様な組み合わせが存在し，また多様な産業でサービタイゼーションが実現されていることが分かる。その中でも，例えば Mont（2000）や Aston Business School（2013）のように先行研究においても MPS はサービタイゼーションの成功例であると認識される。また，オフィス向け複写機産業はメーカー，販社，ディーラー，顧客企業といった多様な主体間ネットワークによって構成されている（吉原，1992）。加えて，MPS に伴ってソフトウェアやアプリケーションと機器の組み合わせが進んでおり，そうした開発に携わる新たな主体も含んだ協働関係によって事業展開が行われている（大久保他，2006）。

事例である MPS は，米国市場で歴史ある複写機メーカーであるゼロックスのサービス事業への戦略的転換によって 2000 年初頭に誕生し，その後競合他社の追随を促し，産業やグローバル市場全体へと拡大した（Aston Business School, 2013）。ある経験豊富な業界アナリストは 2013 年の雑誌記事で MPS の現状をこう描写した。

マネージド・プリント・サービス（MPS）市場は多くの組織が契約にサインして以来，成熟化しつつある。（中略）MPS の契約期間が満了すると，大企業は既存の MPS 契約を再交渉するかどうするか―もしくは終了するか―を意思決定しなければならない。MPS は目的自体が変化し，キードラ

イバーが多くの面で変わりつつある。MPSブームの余波で，経費削減と生産性改善のlow-hanging fruitは多くの（全てではないが）組織によって摘み取られてしまった。しかし実務に対する，経費削減や業務効率性の改善のさらなる高い目標とイノベーションの継続への圧力は続く。
（Fernandes and Longbottom, 2013）[5]

MPSの契約は一般に三から五年と言われており，ここ数年はその第一回目の契約更新の時期と重なる[6]。MPSの重要な訴求便益は企業のドキュメント関連の経費削減であり，10－30%の経費削減が実績値と言われ，その第一便益はすでに達成されつつある。現在ではMPSが最初に誕生してから約十年以上が経過し，多くの企業がMPS市場への参入を果たし，MPSを巡る競争はlow-hanging fruitの経費削減以上の価値に向かっている。そうした状況にあるMPSは，サービタイゼーションによる持続的競争優位性の構築に関する理論的発展に寄与する事例であり,「ステレオタイプに際立って近い，純度の高い極端事例」（沼上，1999，p.22）と思われる。また本稿では，MPSの主要市場である米国，欧州，日本の三市場を複合事例として扱っている。複合ケーススタディの利点は上述したとおりである。一方で，三市場はいずれも一つの複写機産業におけるMPSを巡る事例という点においては，単一事例に埋め込まれた潜在的複数事例と言うこともできよう。単一事例に埋め込まれた複数事例の方が，複合ケーススタディよりも説明力が高いとする論者もいる（Dubois and Araujo, 2007）が，本稿の出発点として，複写機産業のサービタイゼーションの世界的現象を考察するために，その世界的現象を構成する主要な部分として三市場を取り上げているのではなく，複写機産業のサービタイゼーションによる持続的競争優位性がどのように実現しているのかを各市場で検討し，それぞれの

[5] Quocircaというイギリスの独立系リサーチ・コンサルティング会社で，主に欧州市場のIT業界を専門とする。第一著者であるFerhandes氏は2006年までキヤノンヨーロッパのマネジャーとして勤務し，プリンタ業界は20年の経験を持つ。（'The Next Frontier for Managed Print Services: How MPS will Drive Productivity and Business Transformation.' *Credit Control*, 11/1/2013, Vol. 34 Issue 10/11, pp36-45.）
[6] 上記の同記事では，2012年4月に行った独自調査の結果として1,000人以上の従業員を抱えるイギリス，ドイツ，フランス企業100社の約50%がMPSを採用し，その三分の一以上がすでに三年間以上のMPSを利用しているという。

分析結果を複合的に理論的検討を加えることを通して理論的貢献を果たすことを目指したため，複数ケーススタディと位置づける。

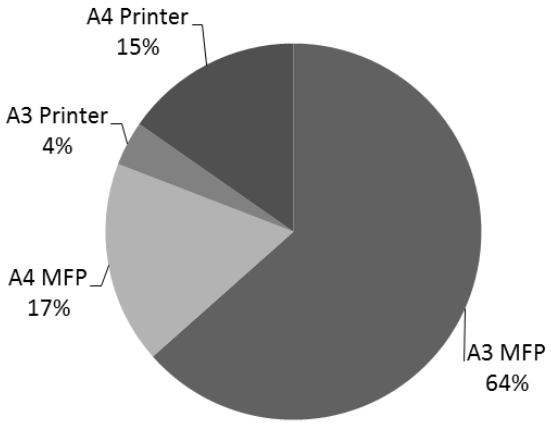
良質な事例が選択されることによって，ケーススタディの質の判断基準の一つである外的妥当性を支える分析的一般化の可能性が高まる（Jarvensivu and Tornroos, 2010）。複合ケーススタディでは，各事例を独立したものとして比較するのではなく，事例ごとの固有な結果を生成した因果関係の説明を複数事例に渡って行い分析的一般化を目指す。分析的一般化によって，論理実証主義的な唯一無二の一般性や適用可能性とは異なる意味で，他の局所的な状況への適用可能性が生じる（Dubois and Araujo, 2007; 栗木，2006）。

複合ケーススタディで対象とした市場は，日欧米の三市場である。近年の複写機は，単なる複写機能と，プリンタ，イメージスキャナー，ファクシミリなどの機能とを一体化させた多機能な機器へと進化を遂げており，そうしたデジタル複合機（以下，複合機）が市場の主流である[7]。その中でもオフィス向け市場の主力商品は，A3 複合機である（図 3－1）。2012 年の一年間で，全世界で約 380 万台が出荷された[8]。地域別に見ると，日欧米の先進国・地域が主要市場とされる（図 3－2）。図 3－3 から 3－5 では，各市場における 2003 年から 2012 年までの十年間の，A3 複合機の出荷台数シェアの推移を表している。詳しくは第四章から第六章での各市場の分析で述べるが，分析を行った十年間での市場シェア推移の特徴を簡単にまとめる。まず米国市場では，2007 年までリコーの市場シェアが右肩上がり伸張するが，それ以降はだんだんと縮小傾向に陥り，2007～9 年を境として市場シェアのトレンド変化が顕著である。それに対して，MPS を誕生させたとされるゼロックスは，時期を重ねて 2008～9 年頃から市場シェアの回復傾向を示す。次に欧州市場では，2004 年より継続してコニカミノルタの市場シェアが伸張しており，逆に 1 位であったリコーの市場シェアは後退し続け，2013 年には 1 位の座をコニカミノルタに奪われている。最後に日本市場のシェア推移は，他市場に比べて動きはそれほど大きくないが，この市場においても 1 位のリコーがやや後退傾向を示し，2 位の富士ゼロ

[7] 本稿においては，特に明記しない限り，モノクロとカラーを総合した市場シェアを用いている。
[8] 図 3－1 と同じ資料による。

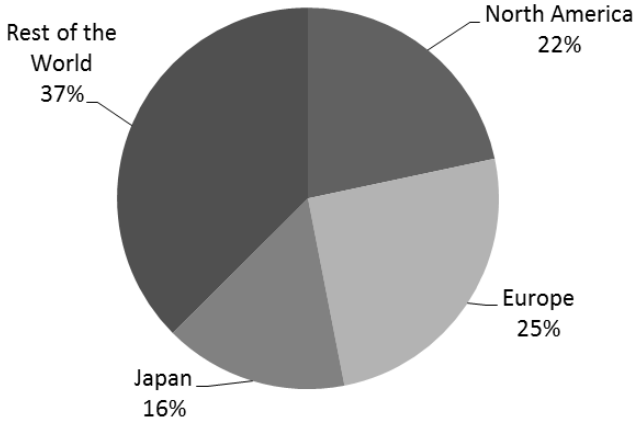
ックスがゆるやかな成長基調の結果，1 位と 2 位の差が僅差まで縮小している。

図 3－1　オフィス用複写・複合機の世界市場の機種別シェア



（コニカミノルタ提供の外部調査会社データを元に筆者作成。）[9]

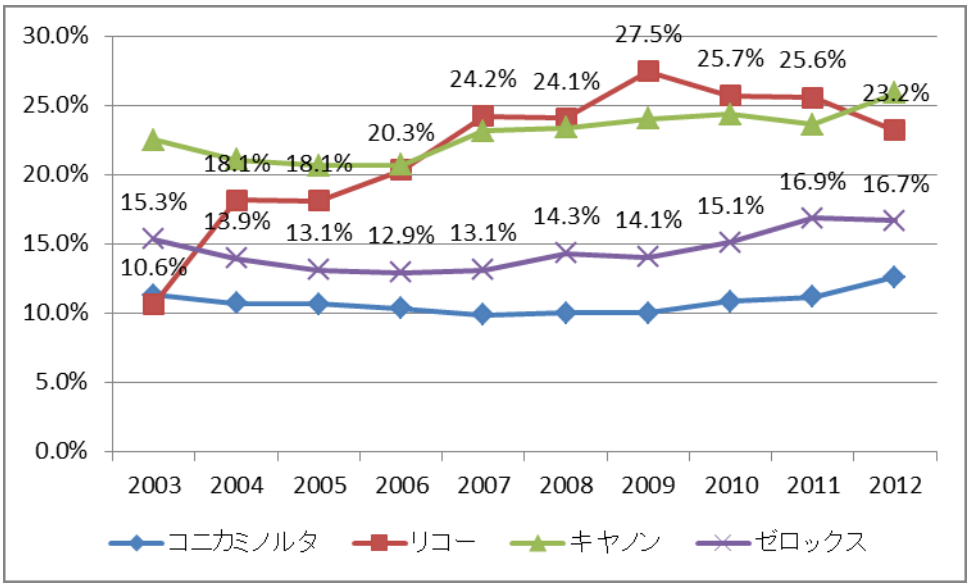
図 3－2　2012 年，A3 複合機出荷台数の地域別割合



（コニカミノルタ提供の外部調査会社データを元に筆者作成。）

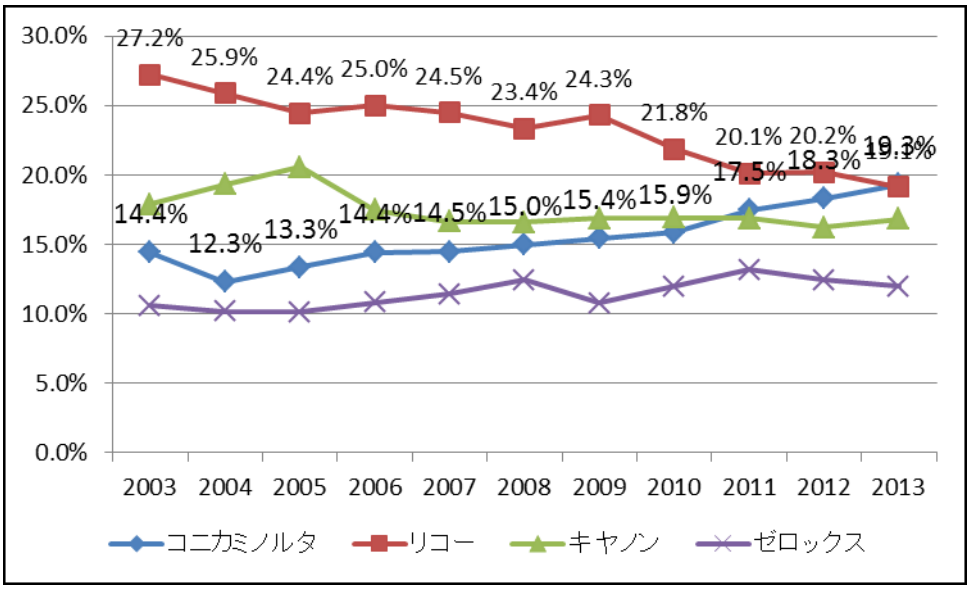
[9] 2012 年 3 月から 2013 年 3 月までの，レーザー複合機およびプリンタの，エンドユーザー金額ベースの市場。

図　3－3　米国市場の A3 複合機の出荷台数シェア推移



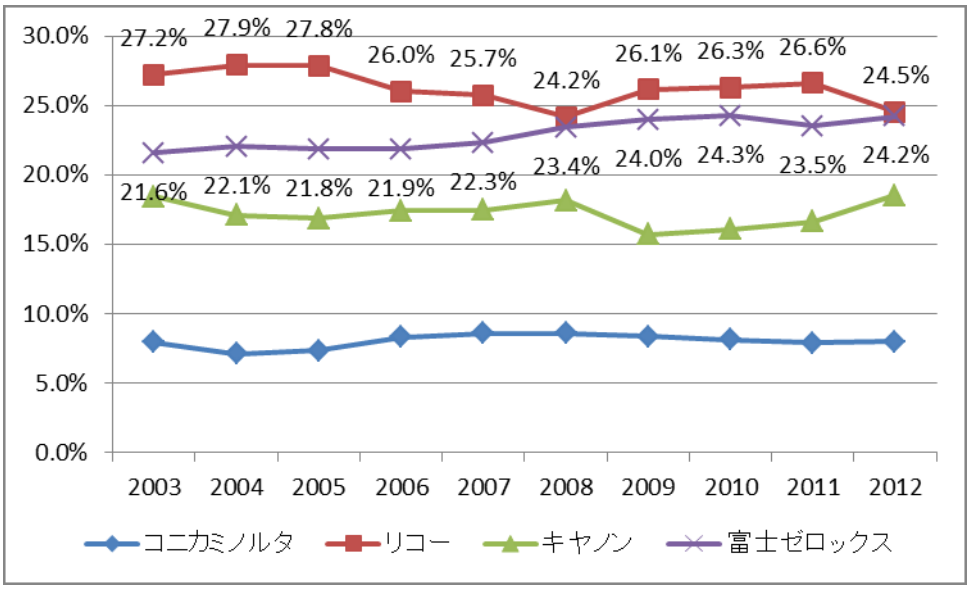
（コニカミノルタ提供の外部調査会社データを元に筆者作成。）

図　3－4　欧州市場の A3 複合機の出荷台数シェア推移



（コニカミノルタ提供の外部調査会社データを元に筆者作成。）

図 3－5　日本市場の A3 複合機の出荷台数シェア推移



（コニカミノルタ提供の外部調査会社データを元に筆者作成。）

なお，本稿で企業の競争力を測る指標として市場シェアを用いた。競争力の指標となるのは市場シェアの他に，売上高営業利益率や赤字，黒字といった利益に還元した数値や，売上高や利益額の成長率や利益率，付加価値率，ROE や ROA といった財務比率，顧客満足度やブランド価値といった顧客起点の指標などが挙げられる[10]が，次の四点の理由で市場シェアを用いることにした。まず一つ目には，数値が分析対象の現象を捉える範囲であるという点だ。数値の捉える範囲が大きすぎると，対象とする経営現象や企業活動以外の要因が，数値に影響を与えている可能性がある。例えば ROE などの株式市場に連動した指標を用いる場合や，営業利益か純利益のどちらが適切かなどの議論がこれに相当する。逆に設定範囲が小さすぎる

10 研究対象や分析レベルによって用いる指標に差が出る。企業単位の戦略を捉えようとした議論は，利益や利益率，付加価値率を使う傾向にある（例えば米倉他，2010；三品，2004，2007）。事業単位やマーケティング戦略であれば，市場シェアや顧客満足度やロイヤルティなどがある。本事例に類似した，大企業間の寡占市場の競争分析を行った石井他（2009）では市場シェアが六事例の内，三事例で参照される（p. 49, p. 71, p. 155）。一口に戦略と言っても，例えば布用消臭剤や健康志向の緑茶といった新市場を作りだすことを目的とするなら市場規模や売上高，トライアル数が適するなど，慎重な選定が必要である。また対象とする業界の慣例に従う場合もあり，例えば車業界であれば年間販売台数や，小売・流通業なら店舗数や来店客数などがある。企業活動に適した成果指標については三品（2004）と栗木他（2006）に詳しい。

と，仮にサービスによる顧客満足度とした場合，その満足度向上のために利益が失われているといった可能性もあるだろう。MPS を実践するメーカーは,ゼロックスや富士ゼロックスの専業メーカーと,リコーやキヤノン，コニカミノルタのようにカメラや医療機器事業に多角化したメーカーが混在するため，企業単位の売上や利益では MPS による競争力の成果を的確に捉えることが難しい。それに比べて市場シェアは製品カテゴリで範囲を設定することができる。図 3－3，4，5 の市場シェアは，MPS 事業の主力機器であり，オフィス向け複写機事業の主要機種でもある A3 複合機の製品カテゴリ市場を捉えている。

二点目に，数値が企業や市場横断的に比較可能な形式で入手可能である点だ。MPS による企業の持続的競争力を捉える数値を単純に考えると，真っ先に，MPS による売上高や利益率が第一候補となるであろう。しかしそれらの数値はある統一した会計ルールに従った財務諸表数値としては存在せず，現状では企業による自発的な開示に依存しており，開示された数値がどのような数字や計算方法に基づいたものなのかは各社によってかなり異なるため横断的に比較することが困難である。業界の研究機関が発表している MPS 市場のシェアも同様である。製品出荷台数に基づいた市場シェアは外部調査会社が提供しており，分析対象の企業間での実務に，共通に利用されている。また，市場シェアであれば各地域市場ごとの数値を得ることができ，日欧米の市場を複合分析が可能となった。企業の財務諸表では，事業単位での売上や事業利益も公開されているが，地域的な観点から見るとグローバル市場規模での集計数値のみである。企業単位の地域別売上高では先に挙げた範囲設定の問題が生じる。市場シェアであれば比較可能かつ地域市場ごとに入手可能である。

三点目に,サービタイゼーションによる成果指標として適する点である。第二章第一節で，サービタイゼーションが企業にもたらす利点を複数挙げた。市場シェアのベース数値となる製品販売の増加は，サービタイゼーションが企業にもたらす利点の一つとされている（Gebauer and Friedli, 2005）。

四点目に，広く社会的にも容認される指標と言う点である。例えば総務省が発表する「ICT 国際競争力指標」で，複写機は日本のメーカーの国際競争力の高い産業と選ばれており，その根拠に市場シェアが用いられてい

る[11]。また筆者が行ったインタビューより，A3 複合機の市場シェアは，メーカー間で共通で参照されている。

第四節　複写機事業モデルとMPSの概要

従来の複写機の事業形態は多くの場合，メーカーが製造した機器を顧客に販売するのではなく，顧客と三～五年間のレンタルもしくはリース契約を結び，その契約期間内に顧客内に機器を設置し，保守とアフターサービスを提供する[12]。顧客は，基本的に機器のレンタルもしくはリース料金と，利用枚数に応じた従量課金制に基づく保守・サービス料金を毎月支払う。保守・サービス料金の中には，トナーや用紙といった消耗品と機器の保全費用が含まれる。機器のリースに比べて，使用状況に応じて毎月支払われる保守・サービスからの売上はマージンが高く，いったん機器を設置すれば安定的な収益源を確保できるモデルとされる。こうした収益モデルは一般的に，「ジレットモデル」や「カミソリと替え刃モデル」と呼ばれるが，機器メーカーが消耗品であるトナーや用紙も製造販売することから「車も作ってガソリンも売る」[13]と揶揄されるほど，高収益のモデルを構築してきた。

また，こうした事業モデルを支える担い手については，機器と消耗品を製造するメーカーが販売及びサービスまで手掛ける場合もあるが，メーカーと契約を交わした販売代理店やサービス会社が，販売とサービスを担う場合もある。販売代理店にも，ひとつのメーカーのみと契約する専売の代理店と，複数のメーカーと契約を結ぶ併売の代理店が存在する。こうしたサプライチェーンの違いには長所と短所があるため，各社の戦略により異なった体制が取られる。大まかには，メーカーがサプライチェーンに対する支配力を強めたい場合，メーカーが販売やサービスを直接手掛けるメ

---

11 市場シェアとともに輸出額シェア（世界全体の輸出額に占める当該国の輸出額のシェア）を用いているが，単純な競争力指標ではなく「国際」競争力指標の観点からこの二つを根拠にしていると考えられる。またここでの市場シェアは売上高を元にしている。

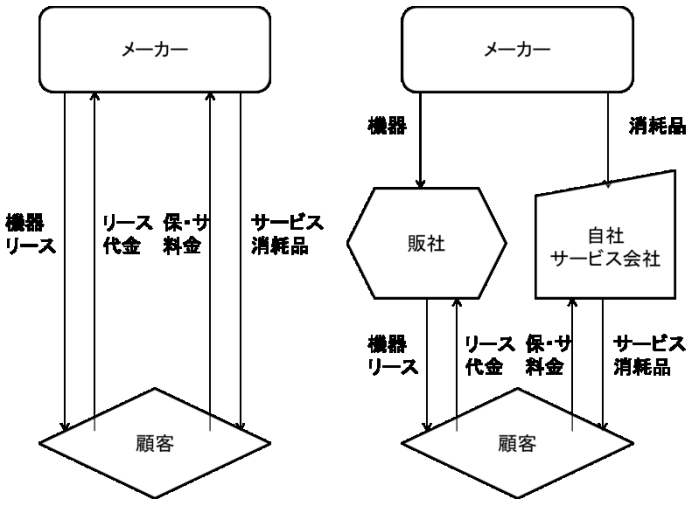
12下記の複写機の事業モデルに関しては，下記の二次資料および筆者による複数の複写機メーカーに対するインタビューに基づいている。
大久保他（2006），キヤノン（2012），富山（2005）。
「デジタル複合機編　コストと手間を省く 1 台 4 役　紙文書と電子文書の橋渡し的存在」『日経 Windows プロ』2001 年 12 月号，pp.88-93。

13 「事業環境の変化を先取り IT サービスも強力に推進」『日経コンピュータ』2011 年 2 月 17 日号，p.88-91。

リットが高まる。しかし同時にメーカーが自分たちで顧客開拓やサービス網を確立しなければいけないため，顧客基盤を広げるのには多大な資源を必要とする。そのため販売代理店やサービス会社をうまく活用すれば，効率的に顧客基盤を確保し，アフターサービスによって高い顧客満足を獲得することができるが，他方でサプライチェーンへの支配力は限定的とならざるをえない。販売とサービス網を自前で用意するにしろ，他社をうまく活用して資源効率的に行うにしろ，そうしたサプライチェーンを構築するためには時間を要する。これまで併売の代理店を経由したサプライチェーンを採っていたメーカーが，突然自らが販売と保守・アフターサービスを提供することや,これまで自社の販売やサービス網を活用してきた企業が,すぐに販売代理店と契約を交わしたり，既存顧客との契約を販売代理店を通したものに変更することは難しい。

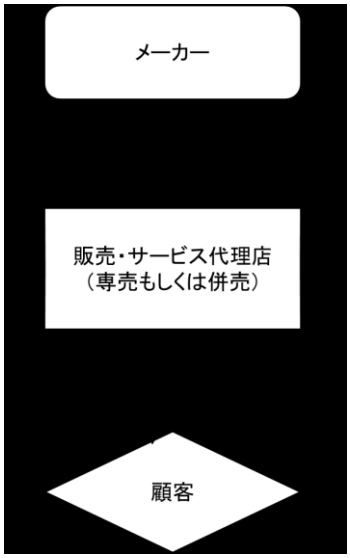
販売とサービス網をどのように構築するかは，メーカーによって異なるのに加え，同メーカー内でも市場によって異なる場合もある。例えばある日本の複写機メーカーが，日本の国内市場では直販体制を取るが，海外市場では販売代理店を介した代販体制を敷くといったことがある。特に本稿の議論に深く関連する，国内と海外市場での違いに関していえば，海外市場への進出に際して参入リスクをどの程度見積もるかによって，自社の資本を必要とする直販網よりも，現地代理店やサービス会社を活用したサプライチェーンの方が戦略的に有利と見なす場合もある。

図 3－6　複写機事業の直販型サプライチェーン



（筆者作成。）

図 3－7　複写機事業の代販型サプライチェーン



（筆者作成。）

サプライチェーン上の差異によって戦略的な力点は異なるものの，基本的には国内，海外市場問わず上記のような収益モデルを土台とした事業の特性を持つため，企業収益が機器の設置台数に依存する。また契約期間内のアフターサービス等と通した高い顧客満足度の獲得によって，再販率も業界平均八割とも言われる。結果として市場シェアが安定化しやすく，「複写機の販売力はディーラーを含めた訪問セールスマンの数によって基本的に決ま（る）」（キヤノン，2012，p.337）と考えられてきた。

2000年以降，以上のような伝統的な複写機の事業モデルに基づく，旧来の消耗品交換や修理といった保守・アフターサービスを超えた，複写機事業のソリューションサービスが複写機メーカーを中心に提供されるようになり，マネージド・プリント・サービス（MPS）と総称される[14]。ソリュ

[14]下記の MPS の概要に関しては，下記の二次資料および筆者による複数複写機メーカーに対するインタビューに基づいている。
大久保他(2006)。
「経費削減サービス　ドキュメント経費 4 割減」『日経ビジネス』2011 年 12 月 5 日号，pp.82-85。
「印刷アウトソーシングが活況」『日経コンピュータ』2010 年 5 月 12 日号，pp.62-67。

ーションサービスと呼ばれるように，複写機周辺の顧客が抱える問題に対して解決策となる提案やサービスを行うのであるが，これまでも契約締結や更新時には，顧客の月間使用枚数やモノクロとカラーの使用比率などに応じて最適な機器をカタログの中から提案するといった商談は行われていた。MPSは，そうした顧客の利用状況に応じた最適機種の提案を超え，顧客企業内全体で行われる文書業務に合わせた複写機の複数機種の最適な組み合わせの提案，ひとつひとつ異なる顧客のオフィスレイアウト上の動線を考慮した最も業務効率的な機器設置場所の提案，または経費節減や環境負荷低減といった機器運用上の顧客の目的を達成するためのトラッキングおよびPDCAサイクルの管理，その達成を支援する，複写機の使い方の社員研修の提供など,複写機に関連した多岐に渡るサービスが生まれている。

MPSには多岐に渡るサービスが含まれるが，一般的に大きく三つのサービス領域に分けられる[15]。一つ目が，ドキュメント・ソリューション領域である。顧客企業内の文書業務フロー全体を量的・質的に分析し，その分析結果に基づき，文書業務の生産性向上のためのコンサルテーションを中心とする。緻密な分析によって顧客企業内の現状の問題点を洗い出し，コスト削減や業務の効率化を達成するソリューションをコンサルテーションし，実現までの支援やPDCA管理，顧客満足の獲得を行う。

二つ目が，ITソリューション領域である。複写機がネットワークと接続されることによって文書や情報の出入力機器となり，ITネットワーク機器の一部となった。またマシンとしての複写機も高度化し，コンピュータに

「富士ゼロックス　もうコピーに頼らない」『日経ビジネス』2011 年 10 月 3 日号，pp.56-59。
"Document Management Drives Innovation". *The Information Management Journal*, 39(3), p. 13.
Charles Brett (2008) "Enterprise content management: the business case for 'Transformative Outsorcing', *The Aiim Guide to ECM Purchasing,* pp. 56-57.

[15]各社ともサービス拡充を現在進行形で進める過渡期であるため，正確な内容の定義が難しい。その点を踏まえたうえで，下記の二次資料の組み合わせからゼロックスのサービス事業区分やリコーを主に参照し，三つに大別した。
Xerox FY2010, FY2011, and FY2012 Form 10-K.
「目標は『お客様価値の創造』年間売上高は 3000 億円超」『日経ソリューションビジネス』2009 年 3 月 15 日号，pp.48-50。
'The Next Frontier for Managed Print Services: How MPS will Drive Productivity and Business Transformation.' *Credit Control*, 11/1/2013, Vol. 34 Issue 10/11, pp36-45.

比肩する性能のCPUやソフトウェアを搭載する情報機器となった。そうした技術を活かし，複写機のみならずITシステム全体を設計し運用管理するサービスである。

三つ目がビジネスプロセス・ソリューション領域である。文書業務を中心とした専門的なアウトソーシングを請け負う。業種によって金融機関や保険会社，病院など，大量の印刷業務を必要とする顧客を得意とし，印刷業務の代行とともに付随する請求書データの入力や帳簿の管理といった専門性の高い業務までアウトソーシングを提供する。現状の業務フローの分析把握を前提に必要なアウトソーシングを提案する際に，生産性向上のための業務フローの改善提案を求められることも多い。

複写機市場の新たなサービスへの取り組みである MPS は，いくつかの研究でサービタイゼーションの好例と見なされている（例えば Mont, 2000; Aston Business School, 2013）。その多くは，MPS が開発された 2000 年初頭のゼロックスが提供した，現在ではドキュメント・ソリューション領域と呼ばれるサービスが強調されがちであるが，三領域に進化を遂げた MPS を前提とする本稿では，改めて以下の特徴を確認する。

（i）複写機という製品を前提とした複写機メーカーによるサービスへの取り組みである。三つに大別されるいずれのサービス領域においても複写機という製品の存在なしには存立しえないサービスを提供する。また MPS の提供は販売代理店やサービス会社も手がけるが，三領域の一部に留まることも多く，総合的に MPS を提供するのは機器メーカーである。

（ii）MPS に取り組む全ての企業は，MPS を自社の競争戦略の重要な柱と捉えており，自らを「ソリューションプロバイダー」と再定義したり[16]，中期的売上目標達成をサービスに期待している[17]。

（iii）製品とサービスを組み合わせた形態を取るが，保守・アフターサービスを越えて，近年関心が高まるソリューションサービスを実現している。旧来の，製品と保守・アフターサービスによる事業モデルはそれぞれ個々の構成要素を組み合わせたものであるが，MPS における製品と多様なサー

16 「リコー　成熟打破『10 年の大計』」『日経ビジネス』2007 年 6 月 11 日号，pp.54-58。

17 ‘We saw the opportunity – How Xerox is preparing for tomorrow.’ “Fortune”, 10/16/2006, Vol. 154 Issue 8, pp. 136-137.
「売上高，5 年で 8500 億円に，キヤノン MJ，サービス強化。」『日本経済新聞』2011 年 1 月 27 日朝刊，13 面。

ビスは,組み合わせられたことで個別要素の合計以上の付加価値(Sawhney, 2006; Evanschitzky et al., 2011）を顧客に提供する。顧客業務の現状分析に基づき，最適な複写機の構成を提案しそれらを一括管理するソフトウェアを機器にインストールする，といった MPS の基本形においても，顧客企業にとって文書関連コストが平均で三割削減され，業務生産性が改善された費用対効果はそれ以上となる。実際に，アメリカにおける MPS 営業の実例として，新聞配達拠点での MPS 導入によってコスト削減のみならず,配送表の印刷業務にミスやトラブルの発生頻度が抑えられたことで,顧客の業務遂行自体が安定化し，顧客企業にとっての顧客の満足最大化やクレーム低減に寄与したという（渡辺，2014，pp. 163-164)。

こうしたソリューションサービスには，提供側で様々な組織間の協働を必要とする（Ulaga and Eggert, 2006; Matthysens and Vandenbempt, 2008; Windahl and Lakemond, 2006)。機器メーカーは機器の仕様を公開し，サードパーティが自由にソフトウェアを開発して追加できるオープンプラットフォームの環境を作りつつある。そのため外部のソフトウェアハウスやアプリケーションベンダーとの協業や,「自前主義からの脱却」[18]が始まっている。

（iv）MPS には緊密な顧客との連携を要する。図 3－6 はコニカミノルタの MPS の提供プロセスを表したものであるが,通常一年をかけるという。サービス提供の前に顧客の現状分析を量的・質的データに基づいて多面的に行うことや，導入によって顧客の業務に与えるインパクトの大きさをアセスメントし，その予測を踏まえて導入時の作業時間や研修計画を立てること，導入後の定期的な PDCA のレビューといったように，顧客との協働が不可欠になっている。ソリューションサービスでは提供物そのもの以上に，特にこうした主体間の関係を伴ったプロセスが重視されるという指摘（Tuli et al., 2007）に合致する。加えて，顧客との連携が，リレーションシップを強固にしたい販売サイドの思惑だけでなく，技術者グループにとっても重要な要素であると認識されている。ゼロックスの技術者グループが技術雑誌に寄せた彼らの論考（久保木他，2009）の中でそれを強調しているのは注目に値すべきであろう。連携によってメーカーは「課題の発生源であるユーザー企業の内部に深くかかわれる」メリットを享受し，顧客

[18]大久保他 (2006)。仕様を公開している複合機には例えば富士ゼロクスの Apeos，キヤノンの MEAP などがある。

側には「業務改善のイニシアティブをとれる」メリットがあるという。技術的側面から見れば，顧客との緊密な連携は，過度なカスタマイゼーションの要求や，顧客のイニシアティブに任せることでリワークの発生につながることも懸念される。しかし技術者としての観点から見ても，MPS における顧客との連携が，提供するソリューションの質を高めてくれると重要視する。

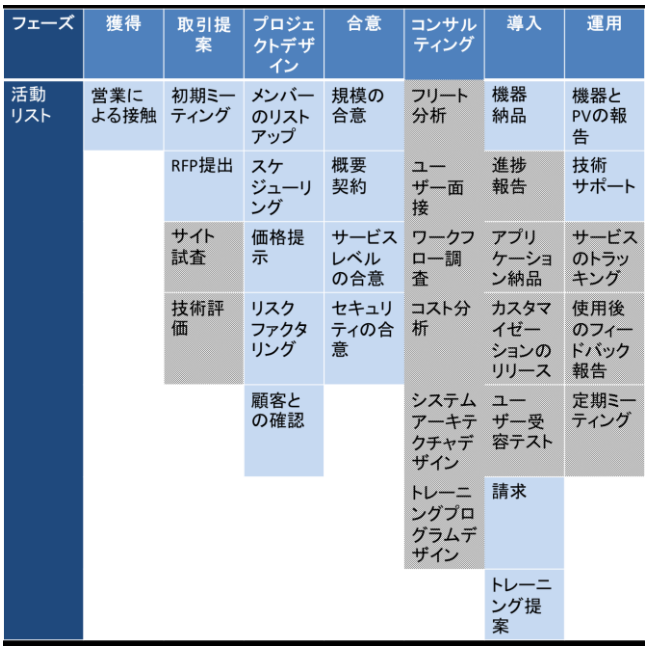
「このユーザー企業とコラボレーションし自社のノウハウと組み合わせることで，はじめ適切な改善策を講じることができる。」（久保木他，2009）

製品やソフトウェア，サービスに加えて，顧客の抱える問題に対する知識や理解，自社が有するノウハウが全体的に統合されることで，ソリューションの付加価値が最大化されるのが MPS といえる（Davies, 2004）[19]。

---

[19] MPS 以降も複写機事業の収益モデルはこれまでと同様に従量課金制を取る。そのため，一般的にサービタイゼーションに提唱される，PBC（performance-based contracts）と呼ばれるような稼働率に基づいた価格付け（Cohen, 2012 ;Oliva and Kallenberg, 2003）ではない。サービス提供に要するコストを顧客に請求するのではなく，機器の稼働率に基づく価格付けを行うことが提唱される理由は，提供側と顧客側に win-win の関係を形成するからである。サービス提供のコストに基づく価格付けを行うと，それまではそうしたサービスの費用を製品販売促進のために無料化してきた慣習がある場合特に，顧客の理解を得ることが難しくなる。稼働率に合わせた価格にすることで，機器のダウンタイムが少なければ少ないほど稼働時間は長く安定し，顧客にとってのメリットは最大化する。同時に，ダウンタイムが最小限に抑えられるのは機器の故障が発生していないからであり，それは提供側にとって見れば修理費用がかからず，定額のサービス売上のマージンは増加する（Cohen, 2012）。一方，MPS は PBC に基づいた収益モデルとは違い従来通りの従量課金制を取るが，組織全体の契約機器台数の削減，無駄な印刷を生む業務フローの改善，大量印刷を活用した安い印刷コスト，管理コストのアウトソーシング等のソリューションを組み合わせることで顧客のトータルの印刷費用を削減し，同時にメーカーは一括受注によって特定顧客内での自社の売上を増加させることができ，顧

図 3－8 オプティマイズド・プリント・サービス[20]の販売活動プロセス



フェーズ	獲得	取引提案	プロジェクトデザイン	合意	コンサルティング	導入	運用
活動リスト	営業による接触	初期ミーティング	メンバーのリストアップ	規模の合意	フリート分析	機器納品	機器とPVの報告
		RFP提出	スケジューリング	概要契約	ユーザー面接	進捗報告	技術サポート
		サイト試査	価格提示	サービスレベルの合意	ワークフロー調査	アプリケーション納品	サービスのトラッキング
		技術評価	リスクファクタリング	セキュリティの合意	コスト分析	カスタマイゼーションのリリース	使用後のフィードバック報告
			顧客との確認		システムアーキテクチャデザイン	ユーザー受容テスト	定期ミーティング
					トレーニングプログラムデザイン	請求	
						トレーニング提案	

（コニカミノルタ提供資料を元に筆者作成。）

第五節　分析枠組み

Windahl and Lakemond（2006）は，企業間関係とネットワーク[21]を分類する五つのレベル（Ritter et al, 2004）を分析に用いた。企業を取り巻く様々な関係性において進行する企業活動を分析する上で，有用な枠組みである。独立した主体，ダイアド関係，関係性ポートフォリオ，連結された関係性，そしてネットワークレベルでの完結した関係性のセット，という五つつのレベルである（図 3－7）。バリューネットワーク分析では，対象企業が有する直接的関係性を中心に着目するが，同時にそれらの関係は

客とメーカーとの win-win 関係が形成される。

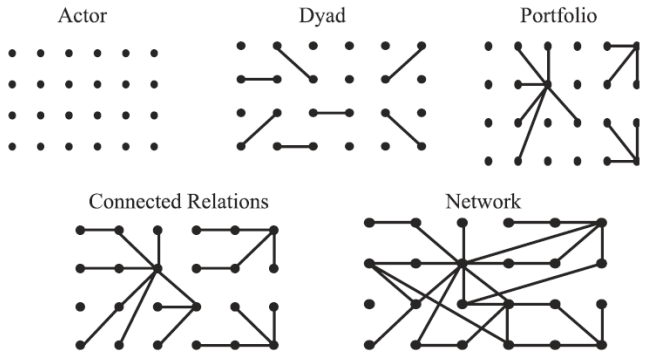
[20] コニカミノルタ独自の MPS のサービス名。

[21]企業活動における関係性は，「二つの会社や組織が『強く，広がりを持った社会的，経済的，サービスと技術を介した紐帯を，時間的に形成するプロセスであり，総コストの低減や価値増大を意図するため相互利益を達成することを目指す』（Anderson and Narus, 1991, p. 96）ものと定義される」（Ritter et al., 2004）。バリューネットワークにおいて，顧客価値を生成し実現する組織能力に影響を及ぼす組織を四つに区分する。サプライヤー，他の顧客，競合，補完企業である（Ritter et al., 2004）。

他の関係性にもつながっており，他のバリューネットワークに重なることもある。関係性ポートフォリオは，対象企業が同時進行で有する直接関係に着目するレベルである。複数のダイアド関係をマネジメントするレベルと捉えられる（Ritter et al., 2004）。ある企業のネットワークに関与する間接的な関係は，連結された関係性のレベルとして分析される。このようにビジネスネットワーク内のすべての関係性が分析の対象とされる。

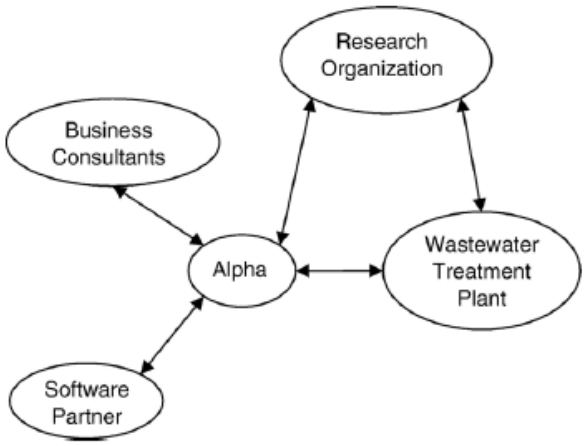
レベルの違いは，マネジメント対象と関連させることができる。ダイアド関係のレベルは，リレーションシップ・マネジメントにとってより有用であり，ポートフォリオの観点は，複数の関係におけるその間での資源調整や配分のマネジメントに示唆を与えうる。Windahl and Lakemond（2006）では主に，リレーションシップ・マネジメントへ貢献度が高い，ダイアド関係に注目し分析を進める（図 3－8，表 3－2）。本稿で着目し検討する競合企業との関係性は，様々なレベルに影響を与える。企業間ネットワークは友好な関係のみならずネガティブな関係も含み，競争関係にある競合企業との関係は，通常ネガティブであるが，直接的なダイアド関係やポートフォリオのレベルで捉えることができる。また競合関係はかならずしも常にネガティブとは限らず，例えばデファクトスタンダードの確立過程で競合企業が連携する場合など，協働関係も見られる。ある国の市場に新規に進出し，そこで新市場を形成する際も，競合企業間での協働的関係とみなされる（Ritter et al., 2004）。加えて，競合企業の活動が顧客ニーズやサプライヤーの取引条件に影響を与える関係にある場合，当該企業にとっては間接的な外的要因として競合企業との関係性を，連結された関係性のレベルで捉えることができよう。本稿が分析する，サービタイゼーションによる持続的競争優位性の構築について，これらの競争関係を十分検討する必要があり，本稿は Windahl and Lakemond （2006）で着目したダイアド関係のみならず，ポートフォリオや連結された関係性のレベルも視野に入れる必要があると考える。

図 3－9　関係性およびネットワークマネジメントのレベル



（Ritter et al., 2004）

図 3－10　Sludge project のネットワーク関係



（Windahl and Lakemond, 2006）

表 3－2　Windahl and Lakemond（2006）の分析枠組みと分析結果

マネジメントレベル	the Sludge projectにおける重要事項
主体	アルファ社。特に、組織内抵抗にも関わらずプロジェクト続行に寄与した専任担当者たちやチームメンバー。また、発売段階強力な支援（ベンチャー設立）を提供したトップマネジメント。
ダイアド関係	プロジェクト期間中に渡る、顧客ニーズに関するアルファ社の知識を増加させ、案件締結を促した、アルファ社と顧客の緊密な協働と強い関係性。 ソフトウェア開発は提携先との緊密な相互作用、知識と資源の融合によって進められた。
関係性ポートフォリオ	アルファ社は提携先と顧客との関係性において統合的役割を果たし、複数の主体の資源を活用し価値創造を行えた。
連結された関係性	コンサルタントとトップマネジメント間の関係によってアルファ社全体戦略におけるプロジェクトの優先順位が高まった。 政府の新しい規制によって、脱水の最適化ソリューションに対する調査機関や顧客の関心が高まった。 調査機関と廃水処理場の関係性によって、プロジェクトやアルファ社の顧客からの信頼性を高めた。

（Windahl and Lakemond, 2006 を元に筆者作成）

第六節　データの収集方法

ケーススタディでも特に longitudinal case study では，インタビューデータ，統計的サーベイデータ，産業史，二次資料がデータとして収集される。また二次資料には，会社資料，一般向けの記事，専門的記事や学術論文，出版物などがある（Beverland and Lockshin, 2003）。こうしたデータを用いて企業の戦略的な変化や反応を経時的なプロセスで理解するため，エスノグラフィと歴史的研究法がミックスされたような方法とも言われる（Pettigrew et al., 2001）。本稿においても，インタビューデータ，企業訪問による観察データ，様々な種類の二次資料を用いた。異なる方法で収集した様々な種類のデータによるトライアンギュレーションによって，ひとつの方法の弱みを他の方法の強みで補完し，手続き上の限界を担保することを目指した（Jick, 1979）。下記では，各データの収集について手続き

を示す。

本章の分析で主に用いられたデータは，先に挙げた種類のような公開されている二次資料によるものである。用いた資料の種類，その情報源，およびデータ収集に利用した検索戦略は表 3－3 にまとめ，資料へのアクセスの開示によってケーススタディの信頼性を高めるよう努めた。下記の検索戦略に加え，分析を進めるにしたがって必要な資料はデータとして追加し，分析に使用した場合には本稿の該当箇所に脚注で示している[22]。

表 3－3　二次資料の種類とデータ源，および検索戦略の一覧

資料	種類	データ源／データベース	検索戦略
会社資料	有価証券報告書，10-K	SPEEDA	社名。
	アニュアルレポート[23]	各社ホームページ	1999 年～2013 年度分[24]。
	事業報告書	各社ホームページ	1999 年～2013 年度分[25]。
	製品カタログ	各社ホームページ	オフィス向け事業，複写機事業の製品。

[22] 研究に使用する資料に対する検討や批判的評価は，歴史的方法論が参考になる。証拠となる過去の資料を土台に解釈による知識構築を行うやり方を非科学的とする批判に対して，厳格な手続きが規定されており，その一つが資料の慎重な精査である（Golder, 2000）。その基準に照らすと，本稿で多く活用した新聞記事は，出来事の発生直後のタイミングで発行された資料であり，記者の名前も公表され広く社会に発信された記録という特徴から，信憑性が比較的高い資料とされる。比して，プレスリリースは，プロパガンダや私信と並んで信憑性が低いとされることが多い。歴史的な研究アプローチにおいては，どのような証言や証拠も完全な客観性を持つことに限界があるという前提に立ち，個人的な興味やバイアスによる情報の歪曲の程度によって客観性を判断する。

[23] 各資料に関する必要な備考は以下に記す。
富士ゼロックスの有価証券報告書は富士写真フィルムを使用した。

[24] アニュアルレポートの社ごとの開示期間は次のとおり。ゼロックス，2005 年以降。富士ゼロックスは富士写真フィルムとして，2001 年以降。リコー，2001 年以降。キヤノン，2002 年以降。コニカミノルタ，1999 年以降。（2002 年まではコニカとミノルタの二社。）

[25] 事業報告書の社ごとの開示時期は次のとおり。富士ゼロックスは富士写真フィルムとして 1999 年以降。リコー，2000 年以降。キヤノン，2005 年以降。コニカミノルタ，2000 年以降。（2002 年までコニカとミノルタの二社。）ゼロックスは該当する事業報告書がなかった。

	企業プレスリリース	各社ホームページ	1997年～現在まで全データ閲覧[26]。
	社史	OPACおよび神戸大学経済経営研究所図書館附属企業資料総合センター	社名。
	海外子会社	Mergent（2013），東洋経済新報社（2013），社史	社名。
	企業買収案件	Mergerstat M&A Database	社名と日付（1995年1月1日－2014年12月31日）を指定。
一般向け記事	米国新聞記事	Lexis News & Company Information, Major US Newspaper	同データベース提供の検索ガイドに従い，米国市場の新聞記事の代表ソースのファイル「Major US Newspaper」内で，社名と「copier」と日付（1995年1月1日－2014年12月31日)を指定。
	欧州新聞記事	Lexis News & Company Information, Financial Times London Archiveおよび European News Sources[27]	同データベース提供の検索ガイドに従い，欧州市場の新聞記事の代表ソースのファイル「European News Sources」内で，「managed print services」と日付（2000年1月1日－2014年12月31日）を指定。 同データベース提供の検索ガイドに従い，欧州市場の新聞記事の代表ソース「Financial Times London Archive」内で，社名と「copier」と日付（1995年1月1日－2014年12月31日)を指定。 市場の概要について，同ソース内で「copier」および「European market」で検索。
	日本新聞記事	日経テレコン	社名と「複写機」と日付（1995年1月1日－2014年12月31日）を指定。
	米国雑誌記事	Business Source Premier	社名と「copier」で検索し，日付（1995年1月1日－2014年12月31日)と地域で絞り込み検索。
	欧州雑誌記事	Business Source Premier[28]	「copier」および「European market」で検索し，日付(1995年1月1日－2014

[26] プレスリリースの社ごとの開示時期は次のとおり。ゼロックス，2010年以降。富士ゼロックス，2002年以降。リコー，1997年以降。キヤノン，2000年7月以降。コニカミノルタ，2003年以降。

[27] 欧州新聞記事収集では，European News Sources内で社名検索すると件数が多すぎたため，その中でも最も代表的ソースを選択した。

[28] 欧州雑誌記事収集では，社名を用いた検索だと少なすぎたため，上記の検索戦略を採った。

			年 12 月 31 日）で絞り込み検索。
	日本雑誌記事	日経 NEEDS	社名と「複写機」と日付（1995 年 1 月 1 日－2014 年 12 月 31 日）を指定。
専門資料・学術論文[29]		Google Scholar	各社の社名と「複写機」と「サービス」と日付（1995 年 1 月 1 日－2014 年 12 月 31 日）を指定。
出版物		OPAC	各社の社名。

（筆者作成。）

本稿においてインタビューおよび企業訪問中の観察データの一次資料は，分析の事象に対して，トライアンギュレーションになる二次資料が少ない場合に用いた。結果的に欧州市場の MPS に関連した二次資料が他市場に比べて少なかったため[30]，欧州市場の分析にはインタビューデータと観察データが本文中にも多用されている。分析に寄与したデータは，本文中の脚注に適宜掲載した。インタビューおよび企業訪問の多くは，神戸大学経済経営研究所による「サービス・イノベーション研究の体系化と成果普及推進事業」[31]の一環で行った。ほぼ全ての機会で同プロジェクトに参加する他の研究者[32]が同行しデータ収集を行った。

インタビューは，MPS の市場概要と事業戦略という大まかなテーマを設定し，そのテーマの下で組織間ネットワークに関して回顧的な内容（Miller et al., 1997）と，現在実施される内容と両方を含む半構造化インタビューを実施した。インタビュー対象者は研究開発から営業，社員教育担当まで複数の部署にまたがり，組織内の地位も様々であるが，対象者の選択は，

[29] 専門資料および学術論文の収集では，他事業や技術論文を取捨するため検索ワードに「サービス」を加えた。

[30] 筆者の言語能力の制約上，分析に用いた欧州市場に関する資料は英語（もしくは日本語）で書かれた資料に限定されてしまうためと思われる。

[31] 文部科学省より「サービス・イノベーション人材育成推進プログラム」（2008–2010 年度），内閣府経済社会総合研究所より「サービス・イノベーション政策に関する国際共同研究」（2009～2010 年度），概算要求特別経費（2012–2013 年度）の研究助成を受けている。サービス・イノベーション人材育成のための教材開発と並行して，サービス・イノベーションの理論的体系化を目的としている。詳しくは伊藤（2009）を参照。

[32] コニカミノルタの取材へは，神戸大学経済経営研究所伊藤宗彦教授，同西谷公孝准教授，神戸大学大学院経営学研究科南知恵子教授，関西大学商学部西岡健一准教授とともに行った。本取材および研究は，先生方のご協力とご指導に加え，与えてくださった研究環境あればこそのことである。

データ収集の円滑性を優先し対象企業広報のマネジャーに依頼した。インタビュー時間はいずれも四十五分から二時間程度で，ビデオ録画またはテープ録音し，文字起こしの作業を行った[33]。インタビューデータの補完データとして，調査企業での観察によるデータ収集も実施した。観察はインタビューの合間や別日に，内容によって一時間から終日かけて行った。観察の場では筆者は大学研究者として周囲の人々から認知され，観察の最中にはフィールドノートを取ることができた。観察は，語られたインタビューデータや二次資料のみに頼るのではなく，自分自身が直に研究対象である企業活動に接触する機会となった。企業から直接提供された資料は，本文中に適宜注釈で示した。インタビューリストとフィールドワークリストは巻末に付した。

[33] 録画データの一部は，経済経営研究所附属企業資料総合センターにて閲覧可能である。

第四章　米国市場の事例分析

第一節　サービス化前夜／ゼロックスの転落

ゼロックスは 90 年代後半頃から，デジタル化に向けて急激な戦略転換を始めた[1]。デジタル技術の台頭によりコンピュータ関連製品が急速に社会に浸透し，複写機産業にも技術革新を起こした。リコーやキヤノンの主要な複写機メーカーが次々とデジタル機を開発，発売し，加えて当時，新興勢力であったヒューレット＝パッカード（以下 HP）がデスクトップ・プリンタの拡販を精力的に推し進めていた。こうした競合退社の動向に対して，ゼロックスはデジタル化の波に乗り遅れる[2]。1997 年の新聞記事は，

---

[1] 'Xerox Earnings Jump 28% As Digital Copiers Sell Well', *The New York Times*, 10/24/1997, Late edition, Section D; Page 2; Column 5; Business/Financial Desk.
'Xerox won't confirm reports of job cuts', USA Today, 3/25/1998, Final edition, Money; Pg. 4B.
'Xerox To Cut 10 Pct. Of Jobs; Company Prepares For High-Tech Shift', *The Washington Post*, 4/8/1998, Final edition, Financial; Pg. C11.
'Metro Business; Xerox to Add Jobs In Plant Expansion', *The New York Times*, 8/19/1998, Late edition, Section B; Page 6; Column 6; Metropolitan Desk.
'Xerox Is Shifting Focus to Digital Products', *The New York Times*, 1/8/1999, Late edition – Final, Section C; Page 17; Column 1; Business/Financial Desk
'Near the Apex At Xerox and Loving the Hill', *The New York Times*, 5/13/2000, Late edition – Final, Section C; Page 1; Column 5; Business/Financial Desk.

[2] 'Competition spurs 9,000 Xerox cuts', *The Denver Post*, 4/8/1998, 2nd edition, Business; Pg. C-03.
'Xerox Says It Will Cut 9,000 Jobs; Plant Closing Are Included In Restructuring', *St. Louis Post-Dispatch （Missouri）*, 4/8/1998, Five Star Lift edition, Business, Pg. C12.
'Reinventing Xerox Corp.; Success Mirrors Efforts Across Corporate America', *The Washington Post*, 6/29/1998, Final edition, A section; Pg. A01.
'Joint Document Management System for I.B.M. and Xerox', *The New York Times*, 9/10/1998, Late edition, Section C; Page 5; Column 1; Business/Financial Desk.
'Technology; On the Supply Lines of the Copier Wars', *The New York Times*, 12/14/1998, Late edition, Section C; Page 3; Column 1; Business/Financial Desk.
'The Fading Copier King; Xerox Has Failed to Capitalize on Its Own Innovations', *The New York Times*, 10/19/2000, Late edition –Final, Section C; Page 1; Column 2; Business/Financial Desk.
'The Xerox Repairwoman -Anne Mulcahy's Trying To Fix The One-time Money Machine', *The New York Post*, 11/26/2000, All editions, Pg. 056.
'Poised to expand its realm; Its main rival weakened, Ikon is mounting

当時 HP のオフィスプロダクト部署ジェネラルマネージャーのインタビューを交えながら，他社と大きく溝を開けられているゼロックスを次のように批判した。

「すぐに変化は訪れない。いったん文書の複製に閉じこもったゼロックス自身を,デジタルコンピュータのツールによってこじ開けようとしている。しかし未だ，ゼロックスの全売上の半分以上はデジタル以前のアナログ機によるものであり，T 型フォードが道を快走している中で馬車を売っているようなものだ。『コピー機はかつてはそうでしたが，いまはトータルソリューションではありません。』とヒューレット＝パッカードのオフィスプロダクト部署ジェネラルマネージャーの Ray Brubaker は話す。」（The New York Times, 1997）[3]

ゼロックスは，アナログ機時代に培った大手顧客との圧倒的な顧客基盤を後ろ盾に大企業病に陥っていた[4]。90 年代後半に実施されたゼロックス

---

a sales force in 12 big cities', *The Philadelphia Inquirer*, 11/23/2002, Saturday City-D edition, Business; Pg. C01.

[3] 'Original Thinking for a Digital Xerox; As Markets Shift, a Technology Pioneer Harvests the Fruits of Innovation', *The New York Times*, 4/15/1997, Late edition, Section D; Page 1; Column 2; Business/Financial Desk.

[4] 圧倒的な顧客基盤に危機感を抱かなかったのはゼロックスだけではなく，業界アナリスト等，外部の見解も同様であったことを指摘しておく。
「Investors, despite their reaction late Friday, had calmed down by yesterday. Instead of plunging further in response to the analysts' downgrades, Xerox's shares rose $1.0625, to $21.125. "Xerox has a tremendous customer base, and those customers will give them time to get their act together before
they switch to competitors," said Hadley Reynolds, director of research for the Delphi Group, a document processing industry consulting firm in Boston.」('Xerox Shares Shake Off Friday's Jitters', *The New York Times*, 12/14/1999, Late edition – Final, Section C; Page 2; Column 4; Business/Financial Desk)
ゼロックスの見解に関しては以下を参照した。
'Technology; On the Supply Lines of the Copier Wars', *The New York Times,* 12/14/1998, Late edition, Section C; Page 3; Column 1; Business/Financial Desk.
'Xerox Chief Is Fired After Only 13 Months On The Job', *St. Louis Post-Dispatch （Missouri）*, 5/12/2000, Five Star Lift edition, Business; Pg. C10.

のデジタル化戦略は，大別すると製品戦略と営業・販路戦略の面で三度に渡り，実行される。

１．1995 年の改革

1995 年 10 月にゼロックスでは初めて本格的なデジタル機となる Xerox Document Centre を発売する[5]。コピー，プリント，スキャン，ファックスの多機能な複合機である。ソフトウェアとホスト・コンピュータと接続することができ，デスクトップコンピュータにインストールしたソフトウェアで，複合機で扱うドキュメントが操作可能であった。例えば，スキャナ機能で取り込んだ文書をコンピュータで編集し，その後，オフィス内のネットワークで送信ができた[6]。

同年 12 月にビジネスユニットの再編を行った。「デジタルコピー機市場での激化する競争の只中で意思決定を迅速化するため」[7]，事業グループを 8 つから 3 つに再編し，管理職層の簡素化も行われた[8]。3 つのグループとは，商業印刷業者向けの大型印刷機を扱うプロダクションシステムユニット，全社の屋台骨であるオフィス向けのモノクロ，カラーコピー機，プリンタの，特にオフィスネットワークへの接続機を扱うオフィスドキュメントユニット，そして個人用コピー機やデスクトップ・プリンタを扱うデスクトッププロダクトユニットである。

だが 95 年の改革は実を結ばなかった。デジタルコピー機の売上は伸び悩み，利益も市場の期待を裏切った。優秀な営業役員が退社し，また営業組織全体の士気も著しく低下したと，ゼロックスの公式な見解として発表されるほどであった。

「新組織に対して不満を抱き退社された方がいました。会社の予測よりも激しく混乱が生じました。」（Judd Everhart, Xerox's spokesman）

---

[5] 'Xerox line goes with office flow', *USA Today*, 10/13/1995, Final edition, Money; Pg. 3B.
[6] 'Xerox Is Introducing a Line Of Digital Copier/Printers', *The New York Times,* 10/13/1995, Late edition, Section D; Page 8; Column 1; Business/Financial Desk.
[7] 'Xerox to Consolidate Units To Speed Decision-Making', *The New York Times*, 12/20/1995, Late edition, Section D; Page 7; Column 5; Business/Financial Desk.
[8] 'In Brief', *The Denver Post*, 12/19/1995, 2nd edition, Business; Pg. D-01.

「当社はさらに営業担当者を新規で採用し，デジタル機を販売するための研修を提供していますが，数か月かかる見通しです。」（Barry D. Romeril, Xerox's chief financial officer）[9]

同記事によれば，営業役員の流出の主な原因は，事業再編と同時に実施された営業報酬システムの変更である。新しい報酬システムの下では，同じ歩合報酬を得るためにより多くの製品を売らなければならなくなったためである。ゼロックスのデジタル化では，迫りくる競合他社の脅威から，まずは既存顧客基盤を守ることが先決であり，既存顧客にあるゼロックスのアナログ機を，いち早く自社のデジタル機へ買い替えさせる必要があったのであろう[10]。ゆえに自社の営業報酬システムも，従来の大型で高価格のアナログ機の販売実績に基づいた営業報酬システムから，デジタル機の拡販を促すための，より多くの台数を販売させるシステムへと転換させた[11]。しかしこの不協和音はすぐに解消されず，営業力の低下は以降も課題として指摘され続ける。

2．1997－98 年の改革

この時期に，デスクトップ・プリンタ市場で覇権を握った二社が，王者ゼロックスへの攻撃の手を強めた。まずはインクジェットプリンタに先んじていたキヤノンが，複写機とオフィスのホスト・コンピュータを結ぶソ

---

[9] 'Company Reports: Xerox Results Weaker Than Anticipated', *The New York Times*, 1/25/1996, Late edition, Section D; Page 5; Column 1; Business/Financial Desk.

[10] 1997 年の新聞記事によれば，ゼロックスの CEO のデジタル化への転換を社外へ宣言するメッセージでさえ,「そうしたシグナルは社内に向けてのメッセージ発信でもある。彼らの直販営業要員は，伝統的な複写機を，オフィスのマネジャーや購買担当者に販売するよう合図されてきたため，コンピュータ専門家にデジタル機器を売るために必要なスキルを習得していない。SOHO の顧客向けの小売店に安価な機械を大量に販売するよりもずっと，数は少ないが高報酬の，10 万ドルする機械を販売する方を好む。」と，社内不協和を伝える。('New Xerox strategy lets market, not technology, set pace', *The Denver Post*, 4/15/1997, 2nd edition, Business; Pg. C-05.)

[11] 営業報酬のシステム変更はコスト削減の策の一つでもあり，その結果，営業要員の退社につながり，翌 1996 年には八％の増員を強いられている。('Company Reports: Xerox Net Rose 23.1% In 2d Quarter', *The New York Times*, 7/26/1996, Late edition, Section D; Page 2; Column 5; Business/Financial Desk.)

フトウェアを供給し，他のコンピュータメーカーとの戦略的提携を発表するなど,「ゼロックスとの戦いに動き出した」(The New York Times, 1996)[12]。キヤノンの広報担当者は，複写機とコンピュータを結ぶネットワークの業界標準を自社主導で確立を狙う，と紙上インタビューに答えている。また 1997 年に HP が Mopier というブランド名でプリンタにコピーやスキャンなどの複数機能を搭載した「複合プリンタ」を発売した[13]。先行してデジタル化に成功した競合他社が，ゼロックスの主戦場を本格的に切り崩す攻勢に出たことを示唆する[14]。彼らに対抗し，自らの牙城を守るべくゼロックスにとっては初となる，HP の中核市場である中小規模の事業者や SOHO 向け小型デジタル複合機[15]，一般家庭用デジタル複合機[16]，そして小型のインクジェットプリンタを立て続けに発売する[17]。

製品ラインナップだけでなく組織構造全体もハイテクデジタル機器メーカーとして急いで大転換するため，IBM の役員であった Richard Thoman を chief operating officer に登用した[18]。彼の指揮下で，高額な

---

[12] 'Company News: Canon To Offer Software And Announce Alliances7, *The New York Times*, 5/16/1996, Late edition – Final, Section D; Page 4; Column 1; Business/Financial Desk.

[13] 'Original Thinking for a Digital Xerox; As Markets Shift, a Technology Pioneer Harvests the Fruits of Innovation', *The New York Times*, 4/15/1997, Late edition, Section D; Page 1; Column 2; Business/Financial Desk.

[14] 'Technology; On the Supply Lines of the Copier Wars', *The New York Times,* 12/14/1998, Late edition, Section C; Page 3; Column 1; Business/Financial Desk.
'Role Reversal: Now, Xerox Is Making Printers and Hewlett-Packard Is Making Copiers', *The New York Times*, 9/29/1997, Late edition, Section D; Page 14; Column 1; Business/Financial Desk.

[15] 'New Xerox strategy lets market, not technology, set pace', *The Denver Post*, 4/15/1997, 2nd edition, Business; Pg. C-05.
'Xerox unveils latest product after in-the-office testing', *The Atlanta Journal-Constitution*, 4/16/1997, All editions, Business; Pg. 03F.

[16] 'Xerox Is Set to Introduce Its First Household Product', *The New York Times*, 8/18/1997, Late edition, Section D; Page 9; Column 5; Business/Financial Desk.
'Updates/Media and Technology; Hewlett-Packard Plans To Introduce Today A Fax-Printer-Copier', *The New York Times*, 4/25/1997, Late edition, Section D; Page 9; Column 5; Business/Financial Desk.

[17] 'Role Reversal: Now, Xerox Is Making Printers and Hewlett-Packard Is Making Copiers', *The New York Times*, 9/29/1997, Late edition, Section D; Page 14; Column 1; Business/Financial Desk

[18] 'Chief of Xerox Stepping Down', *The New York Times*, 11/18/1998, Late edition, Section C; Page 6; Column 6; Business/Financial Desk.
'New Chief Is Named at Xerox, Amid Altered Copier Landscape', *The*

コミッション契約を前提にした社内の営業による直販から，コンピュータ関連製品の販売に強い外部の独立系ディーラーへの販路戦略の転換が行われた[19]。それでもこの時期の改革は，専門家からはゼロックスのコンピュータ関連製品への戦略転換は遅く退屈で，最後にやっと「眠れる巨人が目を覚ました」と酷評された[20]。一方で，社内，特に営業組織内では，大企業から中小規模や SOHO への製品および販路戦略の転換が「カルチャーショック」を引き起こした[21]。

3．1999 年の改革

IBM 流の社内改革は 1999 年にも続いた。社内営業組織を，従来の地域割りから顧客の業種割りに変更し，九つのグループを四つに統合した[22]。当時ゼロックスは，オフィス内ネットワークにデジタル機を接続し，顧客企業全体での文書管理を訴求し始めていたため，そういった文書管理のノウハウは，顧客企業の業種や業務内容に体系づけることで効率的に蓄積されると考えたためである[23]。この組織改革により，機器のみならず，ソフ

New York Times, 4/7/1999, Late edition – Final, Section C; Page 8; Column 5; Business/Financial Desk.
'Xerox To Cut 10 Pct. Of Jobs; Company Prepares For High-Tech Shift', *The Washington Post*, 4/8/1998, Final edition, Financial; Pg. C11.
'Xerox Chief Is Fired After Only 13 Months On The Job', *St. Louis Post-Dispatch （Missouri）*, 5/12/2000, Five Star Lift edition, Business; Pg. C10.

[19] 'Xerox To Cut 10 Pct. Of Jobs; Company Prepares For High-Tech Shift', *The Washington Post*, 4/8/1998, Final edition, Financial; Pg. C11.

[20] 'Company Reports: Product Shift Is Credited as Earnings Rise 14% at Xerox', *The New York Times*, 4/23/1997, Late edition, Section D; Page 5; Column 1; Business/Financial Desk.

[21] 'Original Thinking for a Digital Xerox; As Markets Shift, a Technology Pioneer Harvests the Fruits of Innovation', *The New York Times*, 4/15/1997, Late edition, Section D; Page 1; Column 2; Business/Financial Desk.

[22] Industry Solutions, General Markets, Developing Markets, Business Group Operations の四つである。('Xerox Is Shifting Focus to Digital Products', *The New York Times*, 1/8/1999, Late edition – Final, Section C; Page 17; Column 1; Business/Financial Desk.)
'Xerox Warns That Results Will Be Short Of Projections', *The New York Times*, 10/9/1999, Late edition – Final, Section C; Page 1; Column 5; Business/Financial Desk.

[23] 'The Xerox Repairwoman -Anne Mulcahy's Trying To Fix The One-time Money Machine', *The New York Post*, 11/26/2000, All editions, Pg. 056.

トウェアやサービスを顧客の業務内容によってカスタマイズするという販売戦略が実行されやすくなるはずだった[24]。戦略と組織が同じ方向に一致していたとしても，それが実行可能かどうかによって成否が左右される。組織改革はかえって混乱を拡大し，組織全体を「カオス」に陥れた[25]。担当が地域別ではなく業種別に変わったことで，販売員は新たな顧客との関係をゼロから作り上げる必要が生じ，すぐに結果が出る状況ではなかった[26]。また担当顧客との太い関係を築いていた経験豊かな販売員は退職した[27]。その上同時期に行われた統廃合によるバックオフィスの縮小で，請求処理手続きが滞り大量に未払いが発生し，営業担当者はその問題処理に時間を割かれ，顧客がゼロックスの担当者から電話で連絡を取るのに一週間かかる程であった[28]。

デジタル化への急速な巻き返しとして断行されたゼロックスの製品および営業面での戦略転換はいずれも失敗に終わり，会社全体の業績悪化を加速させることとなった[29]。アナログ機の製造・販売を前提にした高コスト体質[30]と営業組織体制や組織文化[31]が露呈したといえる。

---

[24] 'Trouble At Xerox Mount: Stock plunges 67% since May high', *Daily News （New York）*, 12/14/1999, Sports Final edition, Business; Pg. 71.
[25] 'Xerox to Take $625 Million Write-Off and Eliminate 5,200 Jobs', *The New York Times*, 4/1/2000, Late edition – Final, Section C; Page 1; Column 2; Business/Financial Desk.
'Near the Apex At Xerox and Loving the Hill', *The New York Times*, 5/13/2000, Late edition – Final, Section C; Page 1; Column 5; Business/Financial Desk.
'Xerox Says Quarterly Loss To Be Worse Than Forecast', *The New York Times*, 12/22/2000, Late edition –Final, Section C; Page 2; Column 5; Business/Financial Desk.
[26] 'Seeking Core-Business Survival, Xerox to Sell Many Operations', *The New York Times,* 10/25/2000, Late edition -Final. Correction Appended, Section C; Page 1; Column 2; Business/Financial Desk.
[27] 'Copier giant's dominance fades Share price plummets on cash flow woes, earnings troubles', *USA TODAY*, 10/23/2000, Final edition, Money; Pg. 1B.
[28] 業界の調査機関であるガートナーのディレクターの談話。('Again, Xerox Warns Wall St. About Its Quarterly Earnings', *The New York Times*, 6/17/2000, Late edition – Final, Section C; Page 3; Column 5; Business/Financial Desk.）営業担当者の 40%の時間が割かれているとする記事もある。('Profit at Xerox Fell 11% in Third Quarter', *The New York Times*, 10/19/1999, Late edition – Final, Section C; Page 10; Column 4; Business/Financial Desk.)
[29] 'Xerox employees in Atlanta are expected to be affected by work force reduction', *The Atlanta Journal and Constitution,* 4/1/2000, Home edition, Business; Pg. 5F .

第二節　MPS の始動

90 年代の後半に失策が続き，2001 年に，ゼロックスの売上は 12 四半期連続の後退と，1999 年時点での$64 から$6 を割り込むまでの株価急落を経験した[32]。同年には，経営破たんに加え粉飾会計の事実まで発覚し，$1000 万の罰則を科される事態に見舞われた[33]。倒産や，HP やキヤノンと言った競合他社に買収される噂まで出た[34]。

'Why I can't celebrate Columbus Day', *The Denver Post,* 10/4/2000, 2d edition, Denver & The West; Pg. B-11.
「米ゼロックス，リストラ裏目，富士ゼロックス株売却検討か，デジタル・低価格で遅れ」『日本経済新聞』2000 年 10 月 6 日，11 面。
また，同 1999 年には最大セグメントである中速機の市場で，キヤノンに市場シェア一位の座を奪われた。('Xerox to Take $625 Million Write-Off and Eliminate 5,200 Jobs', *The New York Times*, 4/1/2000, Late edition – Final, Section C; Page 1; Column 2; Business/Financial Desk.

[30] 'Big cuts expected at Xerox', *The Denver Post*, 3/25/1998, 2nd edition, Business; Pg. C-03.
'Xerox Will Cut 10,000 Jobs, Paper Reports; Move Would Help Counter Digital Copier Competition', *St. Louis Post-Dispatch （Missouri）*, 3/25/1998, Five Star Lift edition, Business, Pg. C2.
'Xerox Confirms Blackstone Hire; Stock Sinks', *The New York Post,* 1/10/2001, All editions, Pg. 034.
'Xerox to Sell Half of Its Stake In Fuji Xerox for $1.3 Billion', *The New York Times*, 3/7/2001, Late edition, Section C; Column 5; Business/Financial Desk; Pg. 6.

[31] 'Xerox Considers Moving Its Headquarters', *St. Louis Post-Dispatch （Missouri）*, 4/2/2001, Five Star Lift edition, Business, Pg. 4.
'Xerox Chief Is Fired After Only 13 Months On The Job', *St. Louis Post-Dispatch （Missouri）*, 5/12/2000, Five Star Lift edition, Business; Pg. C10.
'Copier giant's dominance fades Share price plummets on cash flow woes, earnings troubles', *USA TODAY*, 10/23/2000, Final edition, Money; Pg. 1B.

[32] 'Xerox Confirms Blackstone Hire; Stock Sinks', *The New York Post*, 1/10/2001, All editions, Pg. 034.
'Xerox shares tumble as auditor delays OK', *USA TODAY,* 4/4/2001, Final edition, Money; Pg. 2B.

[33] 'Xerox Alters Tack to Win Business Back', *The New York Times*, 5/1/2003, Late edition – Final, Section C; Column 1; Business/Financial Desk; Pg. 5.

[34] キヤノンや HP による買収に関しては以下参照。'The Ticker. Xerox Rises On Takeover Talks With HP, Canon', *Daily News （New York）*, 9/16/2000, Sports Final edition, Business; Pg. 41.
'Xerox Releases Warning About a 3rd-Quarter Loss', *The New York Times*, 10/3/2000, Late edition – Final, Section C; Page 2; Column 5; Business/Financial Desk.

責任を取り，2000 年 5 月にデジタル化の請負人として IBM からゼロックスにやってきた Richard Thoman は失脚し，一時期 Thoman 氏の前に CEO を務めた Paul Allaire が全権を引き受けたのち，2001 年 8 月に内部昇進で Anne Mulcahey が女性初の新 CEO に就任した。彼女の改革は，90 年代後半に前経営陣が行ったデジタル化戦略の方向性を踏襲したものであったが，実行するためのアプローチが反省を活かしたものであった。

「自分たちのコアビジネスは危機を脱しました。戦略は変えていませんが，やっと自分たちは実行できると示し始めています。」（Anne Mulcahy, Xerox's CEO）[35]

90 年代後半の改革が，小型デジタル機の発売や中小事業者向け販路への転換など，競合他社をそのまま真似ることがアプローチだったのに対して，2001 年以降の改革[36]は次の点で異なる。まず一点目が，ゼロックスの強みである大型かつ高速で高付加価値製品へ組織資源を集中させ，低マージンで収益性の低いプリンタ事業からの撤退である[37]。また製造業務の約半分

'Xerox Tumbles After Warning, *St. Petersburg Times （Florida）*, 10/4/2000, 0 South Pinellas edition, Business; Briefly; Pg. 2E.
'Vultures Circling; With $3.2B Value, Xerox Looks Like Takeover Target, The New York Post, 12/22/2000, All editions, Pg. 040.
倒産に関しては以下参照。'Ailing Xerox Retains Bankruptcy Experts', *The New York Post,* 1/9/2001, All editions, Pg. 036.
'Xerox Denies Hiring Bankruptcy Adviser; Company Says Firm Was Brought On To Discuss Liquidy And Cash-flow Issues', *St. Louis Post-Dispatch （Missouri）,* 1/10/2001, Five Star Lift edition, Business, Pg. C1.
'Xerox Confirms Blackstone Hire; Stock Sinks', *The New York Post*, 1/10/2001, All editions, Pg. 034.

[35] 'Upbeat Xerox Reports Lower-Than-Expected Loss in First Quarter', *The New York Times*, 4/20/2001, Late edition, Section C; Column 2; Business/Financial Desk; Pg. 1.

[36] ゼロックスが 2001 年に発表した，2002 年の利益回復に向けた重点施策は次の三つである。機器の金融事業を外部のパートナー企業へ移管し資金の流動性を高める。コスト削減に努め，シェア至上主義からキャッシュフローと利益重視のビジネスモデルに転換する。製品とサービス事業強化に投資し，販売のカバレッジを拡大しゼロックスブランドを構築する。（'Xerox CEO Mulcahy Outlines Strategies to Advance Turnaround Progress, Invest in Growth', *Business Wire,* Nov 2001.）

[37] 'Xerox Exits Segment', *St. Petersburg Times （Florida）,* 6/15/2001, 0, South Pinellas edition, Business; Briefly; Pg. 7E.
'Xerox Axes Small Copiers, 1,500 Jobs', *The New York Post,* 6/15/2001,

となる，一般向け小型機の製造をシンガポールの電子機器受託製造（EMS）大手フレクストロニクスに委託し，自社の製造設備は高速機と商業印刷機に特化することに決めた[38]。かつ効率的な研究開発を進めるため，開発力の高い富士ゼロックスからの技術移転を推進した[39]。

二点目は，上記のような組織体質の高収益化によって製品機器の低価格化を実現したことである。ゼロックスは 90 年代後半に売上増加のための機器の値上げを何度か繰り返していた[40]が，2001 年より機器の値下げを行い，自社機の設置台数を増加させ，トナーや消耗品，アフターサービスといった販売後の収入によって稼ぐ，複写機本来のビジネスモデルを徹底させた[41]。同時期に業界全体ではカラー機への技術革新が生じており，トナ

All editions, Pg. 040.
'Company News; Xerox To Cut 1,500 Jobs And Some Products, *The New York Times*, 6/15/2001, Late edition Section C; Column 1; Business/Financial Desk; Pg. 4.

[38] 'Company News; Xerox Says Flextronics Will Buy A Manufacturing Unit', *The New York Times*, 10/3/2001, Late edition, Section C; Column 1; Business/Financial Desk; Pg. 4

[39] 2001 年 3 月に負債返済の資金繰りのため，富士ゼロックス株の所有分（50%）の半分を富士写真に売却したが，製品の共同開発や供給などの関係は維持し，研究開発への投資も合同で行っていくとした。(「富士ゼロックス，富士写の子会社に」『日経産業新聞』2001 年 3 月 7 日，1 面。'Business Briefs: Xerox deal', *The New York Post*, 3/7/2001, Sport+Late City Final; Pg. 028. 'Xerox to Sell Half of Its Stake In Fuji Xerox for $1.3 Billion', *The New York Times*, 3/7/2001, Late edition, Section C; Column 5; Business/Financial Desk; Pg. 6.)

[40] 1995，1996 年頃に何度か値上げが行われている。('Company News: Prices on Some Copiers to Be Raised by 3% to 8%', *The New York Times*, 7/13/1995, Late edition, Section 1; Page 39; Column 1; Business/Financial Desk. 'Company News: Copy Machine Makers Is Raising Prices', *The New York Times*, 1/27/1996, Late edition, Section 1; Page 35; Column 1; Business/Financial Desk.）ゼロックスの提示価格はマーケット最高額と言われており（'Technology; On the Supply Lines of the Copier Wars', *The New York Times*, 12/14/1998, Late edition, Section C; Page 3; Column 1; Business/Financial Desk.），費用増大を原因としていた（'Seeking Core-Business Survival, Xerox to Sell Many Operations', *The New York Times*, 10/25/2000, Late edition -Final. Correction Appended, Section C; Page 1; Column 2; Business/Financial Desk)。

[41] 'Xerox Posts Return to Profits, but Wall Street Stays Cautious', The New York Times, July 29, 2003, Late edition – Final,Section C; Column 1; Business/Financial Desk; Pg. 3.
'Private Sector; An Apparent Heir at Xerox', *The New York Times*, 6/1/2003, Late edition, Section 3; Column 4; Money and Business/Financial Desk; Pg. 2.

ーの単価や色数の点からみてカラー機はモノクロ機に比べて五倍も収益性が見込まれ，機器の値段を下げてでも設置台数を増やすことを優先した。

そして，90年代後半の改革によってカオスに陥った販路・販売戦略および組織である。まず販路は，既存の顧客基盤である政府関係や大手企業への直販体制優先に回帰し，低収益のプリンタ事業からの撤退を契機にディーラー取引は最低限にとどめた。一方で，混乱を生む原因となった地域割りから業種割りへの担当区分の変更には手をつけなかった。それについてAnne Mulcahyは米国の雑誌インタビューで次のように答えている。

――垂直セグメントに対して積極的に取り組むつもりですか？
「答えは，自分たちをカスタマイズし同時に我々が特にドキュメント集約型だと考える産業セグメントへトータルソリューションを提供しているパートナーと協働する意味においては，イエスだと思います。そしてそうした垂直的アプローチから得るものは大きいでしょう。」（Anne Mulcahy, Xerox's CEO）[42]

ドキュメント集約型産業セグメントとは，例えば個人ごとに口座明細書を作成する銀行や，法廷文書のために大量のドキュメントを整理し印刷する法律事務所など[43]であり，業種ごとに特殊な文書管理を求められることが多い。そうしたセグメントに垂直的に資源集中するため，業種割り体制を維持した。また上記で，垂直型の業種割りがトータルソリューションに有効であると述べているように，サービタイゼーション戦略と共に理解することが必要である。

彼女が行った改革の一部に，後にマネージド・プリント・サービス（MPS）の原型となる複写機市場のソリューション・サービスの誕生がある。90年代後半より，アフターサービスを顧客企業のオンサイトで提供できることが市場からの支持を得るようになっていた。機器のデジタル化と共にオフ

ある金融市場のブローカーは，「30年間ゼロックスは値上げを続けてきたからコストを心配する必要がなかった。これからはその逆をしていくのだろう。」と語っている。('Prices Are Lower, but Profit Is Up at Xerox', *The New York Times*, 4/21/2007, Late edition – Final, Section C; Column 4; Business/Financial Desk; Pg. 4.)

[42] 'Xerox serves office.' *Eweek*, 2003, 20（19）, p.30.

[43] 'We Saw the Opportunity' （cover story）. *Fortune*, 154（8）, pp.136-137.

ィスネットワークへの接続が重要な便益となったからである。キヤノンやリコーの米国での販路は,独立系ディーラーに依存した代販体制であった。また HP ようなコンピュータ関連メーカーは小売流通やディーラー販売を基本としていた。アナログ機の頃から広くサービス網を構築してきた複写機メーカーやディーラーにとっては強みを活かせる領域だったのである。

このサービスでの差別性を強化するため，それまで 6 つほどの独立したグループで提供されていたサービスを統合し，ゼロックスは 2001 年 10 月に営業役員で取締役の Tom Dolan の直轄下に「グローバルサービシーズ（XGS)」を立ち上げた[44]。提供サービスを，ドキュメントマネジメント，IT インフラサービス，コンサルティングサービスの三領域に整理し，それらを束ねる中核サービスとして，顧客のオフィス内でのドキュメントプロセスを分析し，その結果を基にして効率化提案を行うソリューションサービスである Office Document Assessments（ODA）を確立した。それが現在の MPS の原型となる。

第三節　2000 年代初頭の競合他社

だがサービス化はすぐにゼロックスの市場シェア成長へとは結びつかなかった。2007，8 年頃からゼロックスの市場シェアが上向き始めるまでの間，市場シェアの競争はどのように展開したのか。歴史的なゼログラフィ技術の発明で複写機市場を生み出し，伝説的企業のゼロックスが経営破綻寸前となり，それまで競合他社が「踏み入れられなかった広大な機会」（The Philadelphia Inquirer, 2002）が拓かれた。キヤノンなどの競合他社を抑え，この時期に市場シェアを伸ばしたのはリコーであった。あるリコー幹部は,「最大の競合相手である米ゼロックスが資金難によるリストラなどで営業力を低下させ」たため，同社の米国事業が「面白いように事業

---

[44] Zimmerman, M. R. （2001） ‘Xerox turns to services for future growth.’ *Eweek,* 18（45）, p.11.
McCarthy, J. （2002） ‘Innovative service.’ *Infoworld,* 24（31）, p.38.
のちにこの部門がゼロックスを機器から救う立役者として評価されることとなる。例えば Mulcahy, A., and Levenson, E. （2006） 'We Saw the Opportunity' （cover story）. *Fortune,* 154（8）, pp. 136-137.「米ゼロックス　サービス高め顧客開拓（米欧企業成長フロンティア)」『日経産業新聞』2008 年 4 月 15 日，4 面。

が拡大した」と日経産業新聞に談話を残し[45]，またリコー米国販社のオフィスプロダクト部門の社長，Jim Ivy は次のように話している。

「米国での我々の売上は 9%増加しました。販売機器のおよそ半分は，古いゼロックスの機器の買い替えです。」（Jim Ivy, president of Ricoh's Office Products Group）[46]

リコーは，米国市場で 2003 年に，販売全機種のアナログからデジタルへの切り替えを達成し,販売する全ての機器をデジタル機に転換したのは,競合他社よりもリコーが一番乗りだったと言われる[47]。ゼロックスの経営破たんの契機となった，デジタル機への技術革新を先取りすることにリコーは成功したと言えよう。また機器自体の評判も高く[48]，米国を代表する老舗 IT 誌である PC Magazine 誌から Editors' Choice を受賞している[49]。同誌は毎年,米国で販売された電子デバイスの誌上レビューを行っており,専用テストラボを使った厳格な製品評価に世界中から定評がある。同賞は,製品カテゴリごとに卓越した製品に対して与えられる賞で，リコーのデジタル機は複写機部門での受賞となり，市場での高い製品競争力が伺える。

デジタル機発売の一方で,2000 年代初頭の同時期に直販強化を目指した動きを見せている。2001 年に大手販売会社であるレニエ社を買収した。当時 35%の直販比率は,60%の日本国内と 50%の欧州と比べると低く,50%を目標に引き上げる戦略に基づく買収であった[50]。

---

[45] 「リコーとキヤノン，快走企業にも死角――高まる海外依存リスク」日経産業新聞』2003 年 5 月 2 日，1 面。

[46] 'Revenue Falls, But Xerox Sees Bright Spots', *The New York Times*, 7/26/2001, Late edition, Section C; Column 5; Business/Financial Desk; Pg. 1.

[47] 'Ricoh now all digital', *Printing World*, 2003/7/17, p. 17.

[48] 特に印刷速度に定評があったようである。カラー印刷と白黒印刷のスピードが,1 分間に 10 ページ程度の差まで狭まった('Ricoh narrows the gap', *Management Services*, 2004/5/1, p.33.）や，値段に対して最速のカラーレーザー複写機('Ricoh Aficio CL3000e', *PC Magazine*, 2004/11/16, p. 56.）と評される。

[49] 'A monochrome office workhorse', *PC Magazine*, 2005/8/9, p. 52. 'Low price, high speed, high-quality color', *PC Magazine*, 2006/1/1, p.

[50]「米事務機販社に TOB，リコー，直販強化狙う――戦略，評価の声多く。」『日経金融新聞』2000 年 12 月 1 日，21 面。

ゼロックスの低迷期に，こうしたデジタル機への製品ラインナップの整備と直販網強化を行ったリコーだけがなぜ市場シェアを伸ばせたのか。翻ると，他社はこの時期にどのような動きを見せていたのか。リコーとほぼ同等の市場シェアを有していた市場シェア第 2 位だったキヤノンは，シェアを落としている。キヤノンもデジタル機への切り替えを進め，デジタル複写機のグローバルブランドである imageRunner シリーズの全米広告キャンペーンを 3,000 万ドル規模で 2003 年から開始している[51]。しかしキヤノンの販路戦略はリコーと異なり，米国現地のディーラーを介した代販網によるものである。特にデジタル機の拡販を狙い，1999 年に各ディーラーの販売地域を制限する契約の解除を行った。以前までは，各地のディーラーに各販売地域ごとの独占的なキヤノン製品の販売契約を結んでいた。そのため例えば，ある販売代理店はシカゴのみでしかキヤノン製品を販売できず，ニューヨークでの販売権は違うディーラーが有するといったことが起こっていた。販売地域制限の解除の,「キヤノンの理由はシンプルである。多くの企業がデジタル複写機を全国のコンピュータネットワークに接続し，ある一社から全国規模の機器導入とサービスを受けたいと考えている。巨大な直販網を通じたワンストップショッピングを既に実現しているゼロックスとの競争においては，この点がキヤノンにとって壁となっていた」（The New York Times, 1999）[52]。同記事で，キヤノン米国支社副社長の Robert Bryson が「これはゼロックスに対抗するためにわが社の強力なディーラーを解放するために設計しました」と答えているほどに，キヤノンの米国での基盤は代販網にあった[53]。

キヤノンの代販網は，アイコン社とダンカ社という二社の大手ディーラーで支えられていた[54]。図 4－1，4－2 で示すように，2000 年以降の両社

---

[51] ‘Canon Breaks $30 Mil Copier Campaign.’, *Adweek Magazine’s Technology Marketing,* Oct 2004, pN.PAG.

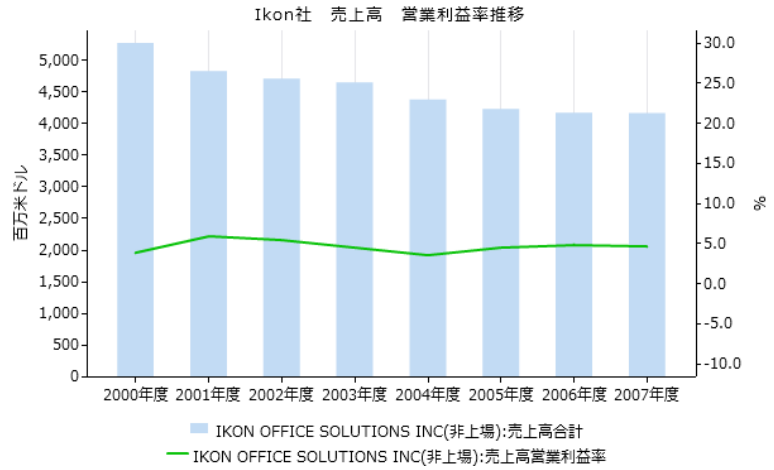
[52] ‘Canon Loosens Distribution To Try to Spur Copier Sales’, *The New York Times*, 2/9/1999, Late edition – Final, Section C; Page 6; Column 5; Business/Financial Desk.

[53] また別の記事ではキヤノン米国支社の広報担当者 Tim Andree も次のように自社の売上と販路拡大を直接関連づけて述べている。「2001 年に自社の売上が 71 億ドルから 100 億ドルに成長すると申し上げましたが，それは強力な販路なしでは実現しないでしょう。」(‘Technology; On the Supply Lines of the Copier Wars’, *The New York Times*, 12/14/1998, Late edition, Section C; Page 3; Column 1; Business/Financial Desk.)

[54] ‘Technology; On the Supply Lines of the Copier Wars’, *The New York*

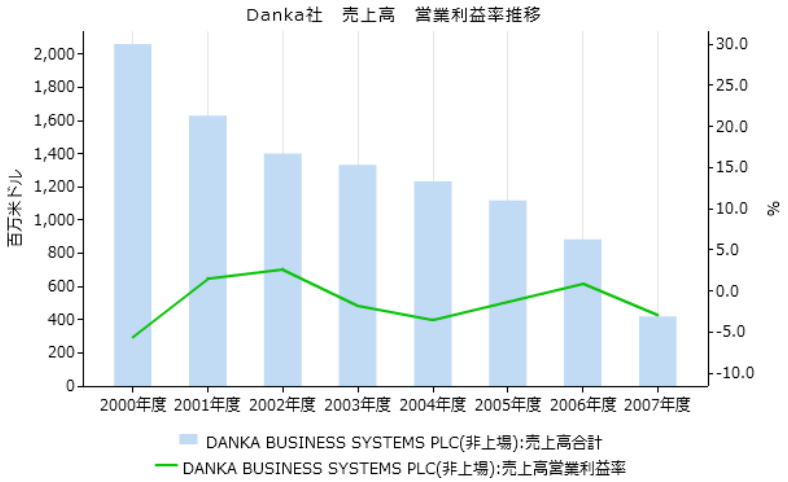
の売上高は一貫して下降している。2007年度までしか数値が表示されていないのは，2008年度に，経営不振のためそれぞれリコーとコニカミノルタに買収されたためである。

図 4－1　アイコン社の売上高と営業利益率推移



（SPEEDA）

図 4－2　ダンカ社の売上高と営業利益率推移



（SPEEDA）

Times, 12/14/1998, Late edition, Section C; Page 3; Column 1; Business/Financial Desk.
'Canon Loosens Distribution To Try to Spur Copier Sales', *The New York Times*, 2/9/1999, Late edition – Final, Section C; Page 6; Column 5; Business/Financial Desk.

特に前者のアイコン社は，その売上の六割がキヤノン製品と言われ[55]，キヤノン側から見ても，アイコン社に約四割の全米での売上を依存していた[56]。アイコン社は，急激な拡大成長を狙った買収を重ねたことにより負債が膨らみ，経営不振に陥ったとされる。ゼロックスの経営不振とともに販売力が低下している隙に販路拡大を狙ったのだった。

「一番の競争相手の弱体化を察し，アイコン社オフィスソリューションズ社は，12 の主要なメトロポリタン地域で販売網を拡大させており，全米規模の企業との契約締結に注力していると，同社の新しい CEO である Matthew Espe は語った。戦略的理由により同氏はアイコン社が市場シェアの膨張を狙っている具体的な都市名は明かさなかったが，競合他社－つまりほぼゼロックスのことである - からビジネスを奪うことができる,『踏み入れられなかった広大な機会』が同社にはあると彼は語った。」（The Philadelphia Inquirer, 2002）[57]

ゼロックスの既存顧客を，ゼロックスの弱体化を機に獲得しようと，ディーラーの活動も活発化し，各地域の小規模ディーラーや販売特約店の買収が過熱した。その対象企業のほとんどは小規模な非上場企業のため詳しい情報は開示されていないが，ある米国紙のインタビューで，フロリダ州タンパ市を拠点にした全米規模の大手ディーラーである Global Imaging Systems 社社長(下記ジョンソン)は買収合戦の様子を次のように語った。

「質問：グローバル社は創立以来，地方の複写機企業を 46 社買収しています。あなたの買収戦略について聞かせてください。
ジョンソン：私たちは，自分たちを規律ある統合者と呼んでいます。私たちは，アイコン社やダンカ社が仕掛けているように，いち四半期に 30 社

---

[55] 「キヤノン USA 社長足達洋六氏――事務機の米戦略，再構築，HP の販路で大手開拓。」『日経産業新聞』2009 年 10 月 1 日，5 面。
「世界展開・情報システム・商業印刷，リコー，新領域を主戦場に――近藤社長に聞く。」『日経産業新聞』2009 年 11 月 20 日，5 面。
[56] 'Ricoh to buy Malvern's Ikon Office Solutions', *The Philadelphia Inquirer,* 8/28/2008, CITY-D edition, Business; P-com Biz; Pg. C01.
[57] 'Poised to expand its realm; Its main rival weakened, Ikon is mounting a sales force in 12 big cities'. *The Philadelphia Inquirer, 11/*23/2002, Saturday CITY-D EDITION, Business; Pg. C01.

も買収することはありません。各地域で中核となる会社を選び，そして対象企業の準備が整うまで待ちますので，たぶん一ヶ月に一社かそのくらい…」（St. Petersburg Times, 2000）[58]

一か月に一社買収するペースでも少ないと彼は認識しており，アイコン社などのより大手はいち四半期に 30 社のペースで買収を続けていたようである[59]。だがそうした急拡大による組織統合が間に合わず生産性が低下するとともに負債も膨らんだ。キヤノン代販網のもう一翼を担うダンカ社も，アイコン社と同様に買収の連続に加え，コダックのアナログ複写機事業を買収したことによる経営悪化で事業縮小を余儀なくされた[60]。こうした販社の動向が，キヤノンの市場シェアに悪影響を及ぼしたと考えられる。

第四節　サービスによる市場シェアの成長

前節では，ゼロックスが 2001 年に新 CEO の体制下で MPS を誕生させてから，市場シェアが上向くまでの期間での競合他社の動向を詳述した。本節では一転して，ゼロックスの視点で同期間を追いかけ，市場シェアの成長に至るまでを分析する。

まず 2001 年より着手した様々な改革が，数字に結実し始めたのは，2003 年から 2004 年ごろと言える。2003 年夏，決算期の四半期に，約 3 年ぶりに営業利益が市場の期待を上回った[61]。そして 2004 年に入り，4 四半期連

---

[58] 'Global Imaging focuses on middle', *St. Petersburg Times*, October 27, 2000, Friday, 0 South Pinellas edition.

[59] 2008 年にリコーに買収される際の記事では，アイコン社による買収が 1980 年代から通算で 450 件に上るとされる。('Ricoh to buy Malvern's Ikon Office Solutions', *The Philadelphia Inquirer,* 8/28/2008, CITY-D edition, Business; P-com Biz; Pg. C01.)

[60] 'Danka pictures a strong recovery', 3/13/2001, 0 South Pinellas edition, Business; Pg. 1E.
'For three new execs, a chance to prove themselves in 2004', *St. Petersburg Times （Florida）*, 3/15/2004, 0 South Pinellas edition, Business; Pg. 1D.
'Sale may cut Danka in half', *St. Petersburg Times （Florida）*, 9/29/2006, 1 edition, Business; Pg. 1D.
'Danka Is Sold For $240M', *St. Petersburg Times （Florida）*, 2008/4/9, 0 South Pinellas edition.

[61] 'Xerox Posts Return to Profits, but Wall Street Stays Cautious', The New York Times, July 29, 2003, Late edition – Final,Section C; Column 1; Business/Financial Desk; Pg. 3

続で売上と利益の両面で成長を継続し，同時にコストと負債も圧縮し続けたことで，内外から確実な回復基調と見なされた[62]。同じ 2004 年に，勝利宣言とともに新しい社名ロゴを発表すると共に，サービスが今後の企業成長の戦略と位置づけられた。

「当社の市場シェアやバランスシートなどの全てが，競争に打ち勝っている強い企業であることを示しています。瀬戸際を脱した程度のものではありません。」（Anne Mulcahy, Xerox's CEO）[63]

「同社は，顧客企業の文書関連サービスを手掛ける事業で，発展のきっかけを掴んだ。さらに重要なこととしては，あらゆる自由想起の調査でゼロックスの名前から,『コンサルティングサービス』を最初の反応として引き出すまで至っていないとゼロックスの役員はよく理解している。そしてサービスは成長企業にとって機器販売よりも収益性の高いビジネスであるため，自社の新しいロゴで，その連想が強化されるようゼロックスは期待している。」（The New York Times, 2004）[64]

だが市場シェアに直結する実質的な売上構成では，デジタルカラーの新製品やサービスでの好調な売上が,アナログの旧来製品の売上減少と 2005 年初頭まで相殺されてしまっていた。2001 年の改革以降初めて，2003 年

---

[62] 'CEO makes Xerox a winner', *Daily News （New York）*, 1/28/2004, Sports Final edition, Business; Pg. 47.
「ゼロックスエンジン全開　デジタル戦略実結ぶ」『日本経済新聞』2004 年 1 月 29 日，2 面。
'Finally, Xerox Is Back on the Buy Lists', *The New York Times*, 2/3/2004, Late edition – Final, Section C; Column 4; Business/Financial Desk; Pg. 2
'We Saw the Opportunity' （cover story）. *Fortune*, 10/26/2006, 154（8）, pp.136-137.

[63] 'Finally, Xerox Is Back on the Buy Lists', *The New York Times*, 2/3/2004, Late edition, Section C; Column 4; Business/Financial Desk; Pg. 2.

[64] 同記事上で，あるブランドコンサルタントが，IBM やアクセンチュアになろうとゼロックスが「コンサルティングサービス」をロゴに用いたとして,「Me-Too」のように聞こえると酷評している。('Xerox wants to move beyond 'The Document Company,' to include technology and consulting', *The New York Times*, 9/12/2004, Late edition, Section C; Column 1; Business/Financial Desk; The Media Business: Advertising; Pg. 12.)

4月に新製品を発売する。全21新製品デジタルカラー機で，高速から中低速までのラインナップを揃えた[65]。これらの新製品は好調な売上を記録したが，旧来製品からの切り替えの影響を吸収する必要があり，その相殺分は2005年初頭まで続いた[66]。

こうした時期を経て，2007年頃から拡大成長に向けた新規投資，具体的には買収活動が見られるようになる。それまではリストラや高収益化への構造改革による資金を，負債の返済や粉飾会計で課された罰金の支払いに回す必要があった[67]が，それらも2005年頃に決着する[68]。以降は，得た利益を事業拡大や成長への投資に費やすことができるようになったのであろう。大きくは二つの新規投資に分けられる（表4－1)。ひとつは,「当社の成長にとって最大の障壁は販路」[69]として，販路への投資であり，2007，08年および2011，12年の二回に分けて行われる。中小事業者向け大手販社のGlobal Imaging System社を皮切りに，2008年までに七件，そして2011，12年には十件の販社買収を行った[70]。

そしてもう一つには，サービスの充実を目的にしたサービス関連組織の買収を進めた。その最大規模の買収が，Affiliated Computer Services（ACS）社の買収である。同社は米国でIT関連の業務受託会社である。

---

65 'Xerox Alters Tack to Win Business Back', *The New York Times,* 5/1/2003, Late edition, Section C; Column 1; Business/Financial Desk; Pg. 5.

66 'Xerox Profit Doubles but Falls Short of Estimates', *The New York Times*, 1/26/2005, Late edition – Final, Section C; Column 4; Business/Financial Desk; Pg. 14.

67 'Xerox Posts Return to Profits, but Wall Street Stays Cautious', *The New York Times*, 7/29/2003, Late edition, Section C; Column 1; Business/Financial Desk; Pg. 3.
'Former Xerox Officials Settle Case; $22 Million Deal With SEC Stems From Accounting Charges', *The Washington Post,* 6/6/2003, Final edition, Financial; Pg. E02.

68 'Former KPMG Partner Settles in Xerox Case', *The New York Times*, 10/7/2005, Late edition, Section C; Column 1; Business/Financial Desk; Pg. 2.

69 ゼロックスCEOのAnne Mulcaheyがアナリストらとの会議の席で語った引用。('Xerox to Buy an Office Supplier In Move to Serve Small Business', *The New York Times*, 4/3/2007, Late edition – Final, Section C; Column 4; Business/Financial Desk; Pg. 11.)

70 表4－1の出所，Mergerstat M&A Databaseより。データ収集に関しては表3－3を参照。

「ゼロックスは現金及び株式によって，Affiliated Computer Services 社を約 64 億ドルで買収する。これは，テクノロジー企業間での，彼らの提供物を拡張するための費用のかかる競争に参入することを意味する。ゼロックスの発表によれば，本取引によってゼロックスのコピー機，プリンタおよび文書管理サービスと，ACS 社の『ビジネスプロセスアウトソーシング』を融合させた，220 億ドル事業が誕生する。」（Pittsburgh Post-Gazette, 2009）[71]

サービス関連企業や組織の買収は，2000 年以降公開されているだけでも 2006 年から行われている。前述のとおり，営業部門の組織体制においても，混乱を招くきっかけとなった地域別から業種別体制が踏襲されていたが，買収されたサービス関連企業の一覧（表 4－2）を見ると，特定業種の専門サービスを提供する企業がいくつか挙がっている。公開された買収案件に限るが，具体的にはヘルスケア産業と金融産業を専門とする組織を買収対象としてきている。ゼロックスが得意とするのは，MPS の中でも三つ目の領域と言われるビジネスプロセス・ソリューション領域で，帳票の管理や専門文書の作成まで行う業務のアウトソーシングである[72]。こうしたアウトソーシングを提供するには，顧客の業務についてかなり深く専門的に知っておく必要があるだろう。米国の St Antonio と南テキサスに拠点を持つ大規模医療機関 Methodist Healthcare との契約では，カルテから患者向けパンフレット，外来や入院等の受付用紙，行政や保険会社などへの提出書類，規制関連文書などあらゆる多様なドキュメントの管理を一手に引き受けることができた。医療機関の担当者によれば，「それまでは，各部署が地元ベンダーや大手の医療文書関係の企業と外部印刷の依頼をしていた」が，MPS の結果，年二～三百万ドルの経費削減が達成されたという[73][74]。

---

[71] 'Deals By Xerox, Abbot Give Wall Street A Boost', *Pittsburgh Post-Gazette（Pennsylvania）,* 9/29/2009, Sooner edition, Business; Pg. A-10

[72] 「経費削減サービス　ドキュメント経費 4 割減」『日経ビジネス』2011 年 12 月 5 日号，pp.82-85。

[73] 'Document-management service saves $2-3 million.' *Health Management Technology*, March 2010, 31(3), pp. 22-23.

[74] イギリスで三つの病院を展開する医療機関 Worcestershire Acute Hospitals NHS Trust との契約でも，三病院の患者カルテを全て電子情報に変換し，一元的に管理するデータベース，カルテを格納した棚をバーコード管理するドキュメントウェアハウスシステムの設計と運用を請け負っ

このようにMPSへの積極的な転換によって,イタリアのDucati社と4100万ポンドでMPSのグローバル契約を受注する[75]など，2008年頃からサービスが業績向上のドライバーとなった[76]。

た（‘The Next Frontier for Managed Print Services: How MPS will Drive Productivity and Business Transformation.’ Credit Control, 11/1/2013, Vol. 34 Issue 10/11, pp36-45.）。ヘルスケア分野のサービス拡充は米国市場のみならずゼロックスのグローバル戦略と考えられる。

[75] ‘XGS secures £41m European contract.’ *Printing World,* 2007, p. 68.

[76] Aston Business School（2013）。
‘Xerox Posts 79% Profit Increase’, *The New York Times*, 1/25/2008, The New York Times on the Web.

表4－1　2000年以降の米国市場での主要複写機メーカー三社のサービス関連および流通企業の買収案件

	全件数		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Xerox	36	サービス関連企業							Amici	Xerox Mortgage Services	Precision Copier Service	ACS	TMS Health	The Breakaway Group	Restaurant Technology Services	Learnsomething
													Exellerate HRO	Symcor		Zeno Office Solutions
														CredenceHealth		
														Innova Consulting		
														Miller Technology Solutions		
		流通企業								Global Imaging Systems	Saxon Business Systems			Merizon Group	MWG	
										imageQuest	Better Quality Business			Bennetts Business Systems	RK Dixon	
										Inland Business Machines				Xerographic Solutions		
										Marbaugh Reprographics Supply				Midwest Business Solutions		
										Blackstone Valley Office systems				Premier Office Solutions		
														United Business Solutions		
														Georgia Duplicating Products		
														ComDoc	HSSK Forensinc	
Ricoh	11	サービス関連企業			Copi Quick	CyLex Systems				IBM Printing Systems Division (InfoPrint Solutions)						
		流通企業	Lanier Worldwide					TaylorMade Digital Systems			Automated Business Products & Systems					
											Associated Business System					
											IKON Office Solutions					
											BSA Business solutions					
Canon	5	サービス関連企業		Brightcube												
		流通企業							Unita Business Systems		Newcal Industries					

（Mergerstat M&A Database を元に筆者作成。）[77]

[77] 全件数の数字は，サービス関連企業および流通企業に関わらず期間内に行われた買収の全件数。

表 4－2　2000 年以降のゼロックスによる米国市場でのサービス関連会社買収案件リスト

Announce date	Buyer	Deal type	Percent sought	Terms (USD)	Target	Industry of Target company	Details of Target company	特定業種専門
6/14/2006	Xerox Corp.	Acquisition	100	174,000,000	Amici LLC	Miscellaneous Services	Provides document management services	
9/12/2007	Xerox Corp.	Acquisition	100	30,000,000	Xerox Mortgage Services	Internet; Computer Software, Supplies & Services	Provides electronic document collaboration to the mortgage industry	*
7/18/2008	Xerox Corp./ Global Imaging Systems, Inc.	Acquisition	100	Not disclosed	Precision Copier Service, Inc.	Miscellaneous Services	Provides computer and office machine repair and maintenance services	
9/8/2009	Xerox Corp.	Acquisition	100	6,200,300,000	Affiliated Computer Services, Inc.	Internet; Computer Software, Supplies & Services	Affiliated Computer Services Inc offers business process outsourcing support in areas that include finance, human resources, information technology, transaction processing, and customer care with offerings in over 100 countries.	
10/15/2010	Xerox Corp. / Affiliated Computer Services, Inc.	Diverstiture	100	48,000,000	TMS Health LLC	Health Services	Provides relationship marketing solutions	*
5/25/2010	Xerox Corp. / Affiliated Computer Services, Inc.	Diverstiture	100	125,000,000	ExcellerateHRO Corp.	Miscellaneous Services	Provides human resources outsourcing services	
11/29/2011	Xerox Corp. / Affiliated Computer Services, Inc.	Acquisition	100	Not disclosed	The Breakaway Group, Inc.	Health Services	Provides healthcare technology solutions.	*
10/4/2011	Xerox Corp. / Affiliated Computer Services, Inc.	Diverstiture	100	Not disclosed	Symcor LP	Miscellaneous Services	Provides outsourcing services for financial institutions. established in 2005. 1500 employees.	*
3/21/2011	Xerox Corp. / Affiliated Computer Services, Inc.	Acquisition	100	Not disclosed	CredenceHealth, Inc.	Computer Software, Supplies & Services	Provides web-based clinical intelligence solutions for the healthcare industry	*
8/1/2011	Xerox Corp. / Affiliated Computer Services, Inc.	Acquisition	100	Not disclosed	Innova Consulting Co., Inc.	Computer Software, Supplies & Services	Provides business process outsourcing support services	
7/18/2011	Xerox Corp./ Global Imaging Systems, Inc.	Acquisition	100	Not disclosed	Miller Technology solutions, Inc.	Computer Software, Supplies & Services	Provides managed financial information technology services	*
12/20/2012	Xerox Corp.	Diverstiture	100	Not disclosed	Restaurant Technology Services LLC	Miscellaneous Services	Provides service desk support services	
6/5/2013	Xerox Corp.	Acquisition	100	Not disclosed	LearnSomething, Inc.	Miscellaneous Services	Provides multimedia training services and compliance products. 50 employees.	
4/11/2013	Xerox Corp.	Acquisition	100	60,000,000	Zeno Office solutions, Inc.	Instruments & Photographic Equipment	Provides copiers, printers, mailing and document management solutions. over 300 employees.	

（Mergerstat M&A Database を元に筆者作成。）

ゼロックスがサービス事業による企業成長を本格化し始めた2008年に，米国でリーマンショックが勃発し，顧客企業の印刷コストを削減し，印刷業務の効率性を高めるという利点が注目を集め，MPSの市場浸透が加速されていった[78]。そうした需要拡大も追い風となり，ゼロックスの市場シェアは成長したものと思われる。一方，2008年以降のリコーやキヤノンの動きも見ておく必要があるだろう[79]。ゼロックスのGlobal Imaging System社買収による販路拡大に刺激され，リコーも販路拡大を図るべく2008年にアイコン社を買収する[80]。しかしこの買収が，リコーの米国事業の足を引っ張ることとなる[81]。前掲の図4－1のとおり，以前より，アイコン社は急激な拡大のせいで業績が芳しくなく，事業の縮小や経営体質の見直しを迫られていた。加えて，2007年頃から，ウォーレン・リヒテンシュタインが率いる投資会社のスティール・パートナーズを中心に，株主からプレミアムを上乗せした価格での株買い戻しを要求され[82]，同年には自社株買いに$1億7500万費やしている[83]。リコーが支払った買収額は，一株当たり

78「ガートナー・ジャパン主席アナリスト三谷智子氏（トレンドウオッチ）」『日経産業新聞』2010年7月5日，5面。

79 リコーとキヤノンの売上減少の理由を，2008年当時はリーマンショックの不況とする意見もあった（「サブプラ直撃，米市場で低迷，不況にも強い事務機に変調。」『日経産業新聞』2008年7月28日，26面。）しかしリコーの売上低迷は2007年中ごろから始まっており，その際には「有力ディーラーを買収されたことや販売体制見直しに手間取ったことが要因」（「リコー――米景気懸念でさえない（注目株を斬る）」『日本経済新聞』2008年1月11日，夕刊，7面。）と挙げられている。

80 'Ricoh to buy Malvern's Ikon Office Solutions', *The Philadelphia Inquirer,* 8/28/2008, CITY-D edition, Business; P-com Biz; Pg. C01.「リコー，情報システム会社に脱皮へ，近藤社長に聞く――セキュリティー対策に商機。」『日経産業新聞』2010年10月20日，3面。

81 リコーの米国事業の営業損益は2008年3月期に赤字に転落した。「11年3月期の米事業の営業損益は10億円前後の赤字とみられるが，来期は数十億円規模の黒字に回復しそうだ。買収したアイコン社オフィスソリューションズと米販売子会社のリコーアメリカの間で，資材の調達部門や管理部門など重複していた分野の統合が進む。「来期はアイコン社単独での黒字化のメドもついた」（近藤史朗社長）という。」（「リコー，米事業，営業黒字に，来期4期ぶり，買収会社が改善。」『日本経済新聞』2011年2月17日，朝刊，13面。）

82 'Big Ikon investor seeking action; The Malvern company should buy back shares or offer itself for sale, says Warren G. Lichtenstein.' *The Philadelphia Inquirer*, 6/30/2007, CITY-D edition, Business; P-com Biz; Pg. D01.

83 'Investor's influence colors Ikon earnings discussion', *The Philadelphia Inquirer*, 10/26/2007, CITY-D edition, Business; P-com

$17.25 の現金交換で全額としては$160 億規模となった。この一株当たりの価格は，当時直近 12 か月間のアイコン社の平均株価よりも 51%も高い水準であり[84]，アイコン社買収額はスティール・パートナーズ社によって引き上げられたという見方が強い[85]。株主との交渉劇もさることながら，アイコン社の経営不振の源となった買収による急拡大が招いた組織統合の遅れや生産性の低下を，そのままリコーの米国事業が引き継ぎ，その立て直しに労力を割くこととなる。

そしてキヤノンは，米国市場での売上の約四割を依存していたアイコン社がリコーに買収され，また代販網の片翼であったダンカ社も 2008 年にコニカミノルタに買収され[86]，米国市場での販路戦略の見直しが行われた。同年にカリフォルニアを拠点とするディーラーの Newcal Industries 社を買収し，2010 年中には直販拠点の四割増という目標を据えた，直販体制の強化を急激に進める[87]。さらには，複写機事業での HP との販売提携を 2009 年に発表する[88]。プリンタを主体とした HP の製品ラインナップと，複写機を揃えたキヤノンの製品ラインナップを補完的に活用し，HP のサーバーなどと組み合わせて情報システムを構築し，HP の販路を通じて販売した後，キヤノンが複合機の維持管理といったアフターサービス業務を担うという提携計画である。キヤノン単独での米国市場での MPS 提供は後れを取っており[89]，HP との提携でサービス分野に乗り出したと言えよう。

Biz; Pg. D02.

[84] 比較として同時期に行われたゼロックスによる Global Imaging System 社買収では，33%のプレミアムであった。(‘Deals By Xerox, Abbot Give Wall Street A Boost’, *Pittsburgh Post-Gazette （Pennsylvania），* 9/29/2009, Sooner edition, Business; Pg. A-10)

[85] ‘PhillyDeals: Steel Partners win big on Ikon sale price’, *The Philadelphia Inquirer*, 8/28/2008, CITY-D edition, Business; P-com Biz; Pg. C03.

[86] ‘Danka Is Sold For $240M’, *St. Petersburg Times（Florida)*, 2008/4/9, 0 South Pinellas edition.

[87] 「キヤノン USA 社長足達洋六氏――事務機の米戦略，再構築，HP の販路で大手開拓。」『日経産業新聞』2009 年 10 月 1 日，5 面。

[88] 「消耗品→情報システム――先行リコー，追うキヤノン（NewsEdge)」『日経産業新聞』2009 年 10 月 28 日，24 面。
‘HP Unveils Global Business Unit for Managed Print Services.’, *Channel Insider*, 9/24/2009, p1.

[89] 「米に事務機専門会社，キヤノン，運用受託や管理，来春メド。」『日本経済新聞』2010 年 9 月 3 日，朝刊，12 面。
「キヤノン成長戦略聞く（下）キヤノン USA 社長足達洋六氏――米国事業。」『日経産業新聞』2012 年 5 月 19 日，5 面。

以上が MPS を巡る米国市場での動きであった。年表として整理すると表 4－3 となる。本節の分析をまとめる。MPS の萌芽は，ゼロックスがデジタル化に失敗し経営破たんが契機であった。MPS によって回復の足がかりを掴むが，すぐには市場シェアや企業成長には結びつかなかった。それを阻んだのは，大きく次の三点について整備が必要であり，それにはある程度の時間が必要であったからである。まずは製品であろう。ゼロックスが独占的基盤の源としてきたアナログ複写機から，デジタル複写機への技術革新を伴った製品ラインナップの転換である。2003 年に 21 製品のラインナップが発売された。次に組織の生産性と，それの結果としての価格競争力である。組織が肥大化したことで生産性が悪化していたにもかかわらず，従前高価格帯の大型アナログ複写機を強みとしていたために，生産性の悪さを値上げに転嫁していた。だが経営体質の健全化の中で，生産性も改善し，結果としてデジタル機では先行したリコーなどの競合他社製品に比べても遜色のない製品価格を実現することができた。そして最後に販売組織の整備である。機器のネットワーク化に伴って，地理的な区分けよりも，顧客企業の業務内容や業種の区分けに紐づいた営業組織体制に転換したが，改革当初は顧客と担当者の既存の関係を分断させ，新たな関係を再構築する際に混乱が生じ[90]，収束には時間を要した。

上記 3 点の，ゼロックス内で起こった時間的対応を必要としたファクターとともに，本章の分析からゼロックスの弱体化が活性化した市場競争も明らかとなった。「踏み入れられていなかった広大な機会」の奪取に，メーカーはデジタル機の発売と拡販を目指し，ディーラーは販路拡張に取り組んだ。ディーラーとの関係性がリコーとキヤノンの命運を分けたようである。リコーは日本や欧州市場と比べて直販比率の低かった米国市場の販路をテコ入れするために 1999 年からレニエ社を買収し直販網強化に動いていた。一方キヤノンは当時強力な大手ディーラーであったアイコン社とダンカ社の二社を筆頭に代販網を活用していた。ゼロックスの販売力低下に乗じてディーラーが何百件と買収を重ねたため，経営状態が悪化し組織統合が立ち行かなくなり，彼らの販売力に依存していたキヤノンは，その時期に代販網の強みが活かされなかった。こうした中でリコーが市場シェア

90 バックオフィスの縮小と統合による請求処理のミスや混乱という不運も重なったが，それは二つ目の組織の生産性改善に関連した出来事であったと理解できる。

を成長させる余地が生まれたと言える。

ゼロックスが MPS 強化のために時間を要した三つのファクターが揃った時期に，リーマンショックを引き金とした顧客企業の経費節減の需要が偶然重なり，印刷費用効率化としての MPS は注目を集めた。それだけでなく，MPS による業績増を目指してゼロックスは販路とサービス充実のために買収活動を通して新規投資を行った。他方でそれまで敵失から利を得ていたリコーは，キヤノンの主要販社であったアイコン社を買収したことが不運となり，米国事業の立て直しを迫られることとなった。またキヤノンはアイコン社とダンカ社の二大販社が，リコーとコニカミノルタの傘下にそれぞれ買収されたため，販路戦略の再構築を求められた。こうして両社ともに米国事業でのサービス化は後れを取る結果となった。

表 4－3　米国市場の年表

Year	Month	Event
1995	10	ゼロックスがXerox Document Centre発売。
	12	ゼロックスのビジネスユニット再編。
1996	5	キヤノンがホスト・コンピュータに接続するソフトウェア供給開始。
1997	4	HPがMopier発売。
	同	ゼロックスが小型デジタル複合機。
	8	ゼロックスが一般家庭用デジタル複合機、インクジェットプリンタ発売。
1999	1	ゼロックスが営業組織改革およびビジネスユニット再編。
	2	キヤノンがディーラーとの排他的販売地域の契約を解除。
	4	ゼロックス新CEOにRichard Thoman任命。
2000	5	Richard ThomanがゼロックスのCEOを退任し、前CEOのPaul Allaireが再任。
	12	ゼロックスが中国事業を富士ゼロックスに売却。
2001	1	ゼロックスが倒産アドバイザーのBlackstone社と契約したことを発表。
	同	リコーがレニエ社を買収。
	3	ゼロックスが富士ゼロックス株の所有分（50%）の半分を富士写に売却。
	6	ゼロックスがプリンタ事業から撤退。
	8	ゼロックス新CEOにAnne Mulcahy任命。
	10	ゼロックスが小型機の製造部門をフレクストロニクス社に売却。
	同	ゼロックスがXerox Global Servicesを立ち上げ。
2003	4	ゼロックスがデジタル機の21製品を発売。
	6	ゼロックスが粉飾決済を摘発される。
	7	リコーが販売機器の全機をデジタル機に転換完了。
	9	ゼロックスが新社名ロゴを発表。
	-	キヤノンがimageRunnerシリーズ全米広告キャンペーン開始。
2007	4	ゼロックスがGlobal Imaging Systems社を買収。
	6	アイコン社とスティール・パートナーズ社の間で株買い戻し要求が始まる。
2008	4	コニカミノルタがダンカ社を買収。
	8	リコーがアイコン社を買収。
	9	キヤノンがNewcal Industries社を買収。
2009	9	ゼロックスがAfficiated Computer Services社を買収。
	同	キヤノンがHPとの複写機販売提携を発表。

（筆者作成。）

第五章　欧州市場の事例分析

第一節　欧州市場の概要

日本国内市場や米国市場に比べると複写機の欧州市場についての情報や理解が，限られると思われるため，欧州市場における市場シェアの成長を見せたコニカミノルタと，それに反して後退したリコーを中心に分析する前に，本節では欧州市場の概要を整理する。

欧州市場に複写機市場が形成されたのは 1960 年代頃で[1]，1970 年代に今の普通紙複写機が欧州市場に投入され浸透した[2]。世界進出を目指したゼロックスは，1956 年にイギリスのランク・オーガニゼーションと合弁会社を設立し，その新会社ランク・ゼロックスが欧州市場での複写機市場形成とゼロックス製品の販売を担った[3]。ゼロックスの進出以降，欧州企業が複写機製造に乗り出し，90 年代前半まではオランダの Oce，ドイツの Develop，イタリアの Olivetti，フランスの Tetras，イギリスの Gestetner などいくつかの欧州複写機メーカーがあった。オフセット印刷機メーカーが前身であった企業が多かったこともあり，ゼロックスと同様，彼らの主力製品は中・高速機であったと言われている[4]。

日本の複写機メーカーの欧州市場への進出は古く，1960 年代後半の西ドイツで開催されたハノーバーメッセ（国際産業見本市）が一つの契機であったと言われる[5]。ソニーや松下と並び，リコー，キヤノン，ミノルタなどが複写機企業として参加し，進出の足掛かりを作った。日本複写機メーカーが性能と価格に優れた小型低速機で，米国市場においてゼロックスの牙

---

[1] ‘How Xerox Upped The Ante; Photocopiers; The EEC's Anti-Dumping Investigation’, *Financial Times*, 6/2/1986, Section I; Pg. 20.

[2] ‘The Office Outcast Is Brought In From The Cold’, *Financial Times*, 9/17/1987, Section I; Technology; Pg. 15.

[3] この方法は，当時ゼロックスの前身であるハロルド社には自社で海外進出の資金を賄う余力はなかったため，外国籍のパートナー企業を探す必要があった結果と言われている。欧州企業に向けて四十通以上の照会状を出した中でわずかに関心を示した会社の中から，映画製作で有名であったランク・オーガニゼーションとの契約に至った。（ジョン・デサウアー（1973）『ゼロックスとともに』田中融二訳，ダイヤモンド社，pp.149-159。）

[4] ‘The Office Outcast Is Brought In From The Cold’, *Financial Times*, 9/17/1987, Section I; Technology; Pg. 15.

[5] 1966，67 年を中心とする。（『挑戦の 70 年，そして未来へ　キヤノン 70 年史　1937-2007 資料編』2012 年，pp. 193-194。『ミノルタ　50 年のあゆみ』1978 年，p.16。「コニカミノルタホールディングス社長太田義勝氏（下）（私の課長時代）」『日本経済新聞』2008 年 9 月 22 日，朝刊，11 面。）

城を切り崩したように[6]，欧州市場でも小型低速機を武器に急速に売上を拡大し，ランク・ゼロックスや欧州メーカーから市場シェアを奪っていった[7]。表 5－1 は，Financial Times 紙に掲載された 1985 年と 1986 年の欧州市場における販売台数とそこから計算した市場シェアである。上位六位まで日本メーカーが占め圧倒的な強さが分かる。

表 5－1　1985，6 年の欧州市場の普通紙複写機出荷台数と市場シェア

	1986		1985	
メーカー	千台	%	千台	%
Agfa	28.0	3.0%	28	3.1%
CDF/Tetras	11.0	1.2%	8	0.9%
Canon	202.9	21.5%	211.7	23.4%
Develop	12.0	1.3%	13.5	1.5%
EK	2.8	0.3%	2.2	0.2%
Gestetner	33.0	3.5%	21.5	2.4%
Garris/3M	30.5	3.2%	33	3.7%
Hoechst/Kelle	14.0	1.5%	18.5	2.0%
IBM	1.2	0.1%	2	0.2%
Konica-U-Bix	40.0	4.2%	42	4.7%
Minolta	66.0	7.0%	58	6.4%
Mita	57.0	6.0%	59.5	6.6%
Nashua	42.0	4.5%	30	3.3%
Oce	16.2	1.7%	15.5	1.7%
Olivetti	40.0	4.2%	34	3.8%
Panasonic	23.0	2.4%	19.5	2.2%
Rank Xerox	102.0	10.8%	98	10.9%
Ricoh	48.0	5.1%	50	5.5%
Sharp	53.5	5.7%	62	6.9%
Toshiba	60.0	6.4%	50	5.5%
Triumph-Adler	21.5	2.3%	16	1.8%
Other	39.0	4.1%	30.3	3.4%
Total	943.6	100%	903.2	100.0%

（‘The Office Outcast Is Brought In From The Cold’, *Financial Times*, 9/17/1987, Section I; Technology; Pg. 15.を元に筆者作成。）

そして 1985 年頃より貿易摩擦の問題が浮上し，特に複写機は集中的な攻撃を受けた[8]。このダンピング対策をきっかけに，日本メーカーの多くは欧

[6] Kearns and Nadler, 1993.
[7] ‘The Xerox empire strikes back’, *Financial Times*, 3/12/1982, Section I; Pg. 17.
[8] ‘Access to the European market; Some original ideas on the limits to free trade’, *Financial Times*, 2/10/1989, Section I; Pg. 13.

州域内に生産拠点を設けることになる。主なメーカーだけでも，キヤノンが 1983 年にフランスに生産拠点と 1988 年にイギリスに研究開発拠点，1987 年に Olivetti と合弁でイタリアに生産拠点を設立，リコーが 1983 年にイギリスに生産拠点を設立，ミノルタが 1986 年に Develop に資本参加し，ドイツに生産拠点を設立した[9]。複写機を巡る貿易摩擦の問題は，日本メーカーの圧倒的な市場シェアの浸食に対抗しランク・ゼロックスと欧州企業によって扇動されたものであったが，関税率決定後も欧州企業は市場シェアを取り戻せたわけではなく，日本メーカーの値上げに対応して彼らも自社製品の価格を引き上げたため，単に日本メーカーの生産拠点設立を通じた欧州域内への直接投資を促進しただけに終わったと言われている[10]。そのため貿易摩擦の問題が収束を見た後も，日本メーカーは欧州市場での確固たる地位を維持した。

各主要メーカーの欧州市場での事業展開や販路政策は次のとおりである。キヤノンは，カメラ事業で先に欧州市場進出を果たし，西側諸国を中心にいち早く代販網を築いていた[11]。また 1984 年に売上が低迷していた欧

ダンピング問題が持ち上がる 80 年代前半には，「欧州メーカーが八社しか残っていない」と記事は伝えている。（'Brussels may probe copier 'dumping'', *Financial Times*, 7/25/1982, Section I; Pg. 10.）

[9] 各企業の社史を参考にした。

[10] この記述は 1986 年と 1991 年のイギリスの新聞記事を参考にしたものである。（'Japanese Copier Dumping, A Broader View', *Financial Times*, 6/12/1986, Section I; Business Law; Pg. 11. 'Personal view; EC industrial policy; worse than before', *Financial Times*, 10/24/1991, Section I; Pg. 21.）1991 年の社説に対してランクゼロックス社員から送られた投書が，翌月掲載されている。それによると，「著者が主張するように EC 加盟国の経済にもたらした損害は決してなく，反ダンピング規制によって生存能力のある欧州の複写機産業が生き延びることができた」と，社説の主張を批判している。（'Anti-dumping measures vital to Europe's high-technology base', *Financial Times*, 11/16/1991, Section I; Letters; Pg. 9.）

[11] 1982 年には，調査機関の複写機産業担当者が「日本メーカーの中では最も効果的なディーラーネットワークを有する」と述べている。（'The Xerox empire strikes back', *Financial Times*, 3/12/1982, Section I; Pg. 17.）
キヤノンはまずカメラで欧州進出を果たし，その後電卓や複写機の事務機器事業が欧州市場へ参入した。国によって市場の条件が異なるヨーロッパでは，一国一代理店制を原則とし可能な限り各事業で代理店の重複を避けるとしている。「カメラと電卓では販売やサービスの方法が異なることや代理店の資金力の問題，そしてカメラ販売への影響を恐れたため」である。その後一層の販路拡大のため，70 年代後半に英独仏の主要国で代理店に出

州企業の Olivetti と OEM 供給で提携している[12]。リコーは現地販売代理店の OEM 契約で最初に進出し，80 年代に入り直販網の確立に取り組み，西側諸国を中心に代販網と直販網を組み合わせた販路を持っていた[13]。ミノルタは，キヤノンなどが西側諸国に先行したため，まだ他の日本メーカーの進出が及んでいなかった東欧諸国に狙いを定め，直販網を築いていった。現地企業と代理店契約を結び，彼らにディーラーを開拓させる，代理店方式と呼ばれる二段階のチャネル政策は，現地企業が従前よりもっていた販路を一挙に手に入れることができるため販路開拓のスピードが速い[14]。また，現地法人を設立する場合には，現地資本の方が投資の面で有利になる。そのため日本複写機メーカーの多くは，西欧，欧州最大の市場である西ドイツ，イギリス，フランスの三国を中心に代販網による進出戦略を取った[15]。

しかし，代理店方式にも問題はあり，代理店を介した取引経路では，エンドユーザーの情報はメーカーにフィードバックされにくくなる。富山（2005）によれば当時ミノルタは，自分たちで現地の情報を直接収集しながら販売活動を進めていくことを重視していた。「海外子会社はイノベーション・センター」（富山，2005，pp.64－98）との位置づけのもと，コニカミノルタはダイレクトな接点をもつことで，エンドユーザーの要望やクレ

資し資本関係を持ついわゆる「キヤノン化」を行い，直販網の拡大を図るも，代販網に比べて費用がかさみ，80 年より欧州の複写機事業が慢性的な赤字になったため代販網へと販路基盤を回帰させている。（キヤノン，2012，pp. 145-146，p. 240，p. 345，pp. 430-433。）

[12] キヤノン（1987）p. 239, 241。
'Olivetti In Copier Link With Canon', *Financial Times,* 1/20/1987, Section I; Pg. 1.

[13]「リコー，IT 不況無縁――桜井社長に聞く，技術開発戦略，トップが示せ（強さの研究）」『日経産業新聞』2001 年，11 月 27 日，26 面。
「海外直販強化で巻き返し，リコー近藤社長に聞く――米，年内に黒字化へ。」『日経産業新聞』2008 年 5 月 14 日，8 面。

[14] 日本複写機メーカーの欧州進出や中東欧進出戦略に関しては，富山（2005，pp. 64－98）に詳しい。

[15] 販売費用が不要なため利益率が高く，リコーのように欧州企業への OEM による製品供給から進出を図った日本メーカーも多かった。('The Xerox empire strikes back', *Financial Times*, 3/12/1982, Section I; Pg. 17.「リコー，PPC 輸出で自社ブランド拡充――今秋にも新製品投入，欧州で販売量 3 倍へ。」『日経産業新聞』1982 年 2 月 12 日，8 面。）OEM 供給はダンピング課税回避にも用いられたため 80 年代にも増加した。（「複写機の OEM 供給拡大，下位勢含む 7 社が米欧 9 社と契約。」『日本経済新聞』1988 年 5 月 10 日，夕刊，1 面。）

ームを地道に吸い上げることに努めたのである。

90 年代に入ると貿易摩擦の問題が落ち着き，90 年のベルリンの壁崩壊や 93 年の EU 発足が続き，欧州市場での日本メーカーの販路拡張が再度加熱する。進出以来，東欧諸国市場に販路を築いていたミノルタは，ベルリンの壁崩壊直後にわずか1年で東欧10カ国に販売会社を立ち上げた[16]。それに比べて，キヤノンとリコーはまず現地の情報収集や信用照会の調査のため，プロジェクトチームの立ち上げ（キヤノン）[17]やオーストリアに東欧事務所の開設（リコー）[18]から始めている。キヤノンがポーランド，チェコ,ハンガリーに子会社を設置するのは 1994 年であり(後出表 5－3)，リコーは 1995 年にハンガリーに現地法人を設立した[19]。特にキヤノンやリコーの有力メーカーは 70 年代には大市場である西欧諸国での市場開拓を優先し，続く 70 年代後半から 80 年代前半は東西冷戦の真っただ中であり西側陣営からの物流は厳しく制限されたことで，その頃には東欧への拡大はさらに困難になっており，以前から販路基盤を固めていたミノルタに比肩する販路を短期間で築くのは容易ではなかったと考えられる[20]。東欧地

16 「反転攻勢コニカミノルタ①　チェコで学んだ一点突破」『日経産業新聞』2011 年 10 月 25 日，22 面。
民主化以前の東欧諸国では，機密保持の制限が厳しく，複写機は政府や自治体，商社などの利用に限られていたという。そのため民主化に向けて市場開放されても，まずは複写機という製品の認知から広める必要があったという。ミノルタの販売会社は現地資本との合弁会社であったが，民主化に向けて市場開放された直後にも関わらず，99%を現地子会社であるミノルタ・オーストラリアが出資し，1%をそれまで 10 年間現地窓口として取引していた現地販売会社が出資することで，現地の人材や情報を活用し，ミノルタが経営権を握る形態を取った。(「複写機メーカー，東欧市場開拓に動く――ミノルタ，合弁，キヤノン，リコーも直販。」『日本経済新聞』1990 年 8 月 15 日，朝刊，8 面。)
17 「複写機メーカー，東欧市場開拓に動く――ミノルタ，合弁，キヤノン，リコーも直販。」『日本経済新聞』1990 年 8 月 15 日，朝刊，8 面。
18 「ウィーンに事務所開設，リコー，東欧情報を収集。」『日経産業新聞』1990 年 11 月 26 日，11 面。
19 「ハンガリーに現地法人，リコー，事務機販売を強化。」『日本経済新聞』1995 年 5 月 22 日，夕刊，3 面。それ以外のリコーの東欧諸国への子会社設立は，表 5－3 のとおり年代が不明。
20 冷戦のさ中でもミノルタは東側諸国へ販路を継続し，その頃からの「東欧のサービス組織がそのまま販売会社に衣替えされ，短期間のうちに十社くらい販社を持つことになりました。これで結果的にライバルメーカーに対して優位に立てたのです。」と，コニカミノルタホールディングス社長，太田氏は語る。(「コニカミノルタホールディングス社長太田義勝氏（下）（私の課長時代)」『日本経済新聞』2008 年 9 月 22 日，朝刊，11 面。)

域以外では，キヤノンは「第一次グローバル優良企業グループ構想」の下で，ヨーロッパを一つの市場として捉える「汎ヨーロッパ改革」を始めた。英独仏とオランダといった主要国に加えて，北欧，スペイン，ポルトガル，スイス，ギリシアの現地資本の販売代理店に資本参加し，キヤノンが 50%以上を出資し経営権を取得する[21][22]。リコーは，大手欧州企業の Savin と Gestetner 二社を 1995 年 3 月と 9 月に買収した。脱 OEM[23]を完遂すべく，自社製品の市場浸透をいち早く進めるため直販網の獲得に急いだためである。結果として，「手っ取り早く直販部隊を充実させることに成功し」（日経産業新聞，1998）[24]，一気にキヤノンから欧州市場のトップシェアを奪った[25]。以降，リコーによる市場シェア拡大を目指した買収は，欧州でのダンカ社の事業と米国でのレニエ社，アイコン社の買収で繰り返されるようになる[26]。

90 年代には先述した欧州メーカーのほとんどは吸収合併もしくは複写機事業売却などで姿を消した。ランク・ゼロックスも日本メーカーに対するダンピング問題では旗振り役を務めたものの，前述のとおり市場シェアの奪還には至らず，また米ゼロックスが出資比率を 1995 年に 67%から 80%に引き上げ，1997 年に 100%としランク・ゼロックスは完全子会社化

---

21 「キヤノン，欧州販社を再編――全社の経営権取得，“脱国境”戦略へ布石。」『日本経済新聞』1992 年 10 月 13 日，朝刊，10 面。

22 その後キヤノンの汎ヨーロッパ改革は，欧州地域への権限移譲を進めるために 2001 年にイギリスに欧州本社を設立し，それまでのオランダを拠点とする地域統括会社と二社での共同運営体制を敷き，2009 年に欧州本社機能を全てイギリスの子会社に統合する。（キヤノン，2012，pp. 622-625。）IT サービス強化のためのシステム開発ができる統括拠点へ集約し，コスト削減や迅速なサービス提供につなげるためであったという。（「キヤノン，事務機，北米直販拠点 4 割増，IT サービス強化。」『日本経済新聞』2009 年 7 月 19 日，朝刊，9 面。）

23 脚注 12 に先述のとおり OEM にも利点はあったが，「顔がないビジネスの限界も感じた」（リコー取締役，竹入昌美氏）ことから自社製品の拡販を目指した。（「普通紙複写機，リコー，海外でシェア拡大，販売会社買収効果――ブランド集約が課題。」『日経産業新聞』1998 年 2 月 1 日，7 面。）

24 「普通紙複写機，リコー，海外でシェア拡大，販売会社買収効果――ブランド集約が課題。」『日経産業新聞』1998 年 2 月 1 日，7 面。

25 「米事務機販社に TOB，リコー，直販強化狙う――戦略，評価の声多く。」『日経金融新聞』2000/12/01，21 面。

26 「米事務機器販売大手，リコーが買収――レニエに 285 億円で TOB。」『日経産業新聞』2000 年 12 月 1 日，12 面。
「リコー IT/S 企画室長鈴木敏広氏――内外の生産管理一元化（情報技術戦略を聞く）」『日経産業新聞』2006 年 11 月 21 日，7 面。

され，社名をゼロックス・ヨーロッパへと変更している[27]。冒頭で少し触れたように，ランク・ゼロックスはゼロックスの世界市場を手掛ける際に設立された組織で，欧州事業の他に，富士ゼロックスの株も保有し，アジアとアフリカでの事業も傘下に有していた。欧米市場に並ぶ主要市場である日本事業と，急成長が見込まれる中国市場での事業を手中に収めたいというゼロックスのニーズがあった一方，共同出資会社であったランク・オーガニゼーションもハードロックカフェを全世界でチェーン展開し，ユニバーサルスタジオの経営も手掛け，エンターテインメント事業への戦略集中を進めたいというニーズがあり，双方の意見が合致したのである[28]。

第二節　コニカミノルタの誕生

2000 年に入り，欧州市場でこの十年間ほど継続してシェア拡大を続け，中下位から市場シェアトップへの躍進を果たしているのはコニカミノルタである。2004 年以降の欧州におけるコニカミノルタの市場シェアは一貫して拡大しており，リーマンショック以降の欧州経済の混乱のなかにあっても，この傾向は途絶えることなく，2013 年には同社は市場シェアトップにまで登りつめている。

コニカミノルタは，旧コニカと旧ミノルタが 2003 年に合併して誕生した企業である。両社は写真フィルムやカメラ事業を礎とした企業であったが，経営統合の要となったのは複写機・複合機事業である。リコー，キヤノン，ゼロックス三強との戦いに伍すために当時の世界シェア第四位と五位の両社が手を組んだのだった[29]。統合時のコニカミノルタは，前身二社の創業

---

[27] 'Company News: Xerox Lifts in Foreign Venture', *The New York Times*, 1/13/1995, Late edition, Section D; Page 3; Column 3; Business/Financial Desk.
Xerox Corp. Form 10-K, 1995, p.35.

[28] 'Market Place;Xerox loses sale of its insurance units, and the market trembles.' *The New York Times*, September 13, 1996, Friday, Late Edition – Final.
'Company News; Xerox Lifts Stake in Foreign Venture.' *The New York Times*, January 13, 1995, Friday, Late Edition- Final.

[29] 「コニカとミノルタ統合――複写機 3 強へ両社長反骨心（NewsEdge)」『日経産業新聞』2003 年 1 月 8 日，24 面。
「コニカ・ミノルタ統合　デジタル再編動く―上―複写機『3 強を追って』業種の垣根なき『総力戦』」『日本経済新聞』2003 年 1 月 9 日，朝刊，13 面。
「コニカミノルタ　きょう誕生　高速・カラー機徹底強化」『日経産業新聞』

ともかかわる写真関連事業を継続する意向を示していた。しかし，強力なライバルと伍しグローバル競争に勝ち残っていくには，事業再編を避けて通るわけにはいかなかった。「ジャンルトップ戦略」[30]のかけ声のもと，同社はカメラ事業をソニーへ売却し，名実ともに複写機事業を基軸に据えた事業展開をはかることになった。

そもそもコニカミノルタの経営統合の契機になったのは複写機事業で，具体的には複写機のカラー化を実現するための，コニカとミノルタの二社の技術的強みの融合であった。デジタル複写機の拡販で出遅れた二社であったが，コニカには高速印刷技術とカラートナー，ミノルタにはカラー機のメカニカルな技術に技術的な強みがあり，それらを組み合わせることで活路を見出そうとした。

「一社単独では確実に死ぬと思った」（コニカ社長，岩居文雄氏）[31]
「互いに補完関係にある分野は徹底的に強化する。複写機事業ではコニカは高速機，ミノルタはカラー機が強い。これまでは両社とも『他の商品ラインがないから勝てない』と考え，開発力を他機種に分散させていた傾向があるが，それぞれに特化して競争力を高める。（中略）カラーレーザープリンター，カラー高速複写機などでトップを狙う」（コニカミノルタ社長，前コニカ社長，岩居文雄氏）[32]

2003年8月5日，3面。
[30] 「コニカミノルタ撤退　130年の老舗ブランドに幕」『日本経済新聞』2006年1月20日，朝刊，11面。
「事務機・光学部材両輪に　コニカミノルタ，中計策定」『日経産業新聞』2006年，5月12日，8面。
「ジャンルトップ戦略」とは，得意分野でナンバーワンまたはトップグループの地位を獲得し，それらを積み重ねていくというコニカミノルタの方針である。事業の成長が見込め，かつ技術的優位がある分野に経営資源を集中させ，効果・効率的な企業経営の実現をめざす。このような集中戦略に取り組んだ結果，2012年度の同社の事業領域とその売上構成比は，本稿で取り上げる「情報機器事業」（67%）に加えて，TACフィルムや産業用計測器などの「産業用材料・機器事業」（17%），X線画像診断システムなどの「ヘルスケア事業」（9%），プラネタリウムなどの「その他事業」（7%）を展開するという構成である。（『コニカミノルタ　ホールディングス株式会社　アニュアルレポート2012』）
[31] 「コニカ・ミノルタ統合　3強追撃へ事業再編」『日本経済新聞』2003年1月8日，朝刊，3面。
[32] 「コニカミノルタ　きょう誕生　高速・カラー機徹底強化」『日経産業新聞』2003年8月5日，3面。

二社の経済資源を融合させることで市場競争への生き残りを模索した。コニカとミノルタは，統合に先だつ 2000 年にカラートナー開発のための合弁会社を設立する[33]。カラーコピーの普及には，コストや印刷速度などの面でのさらなる技術改良が必要だった[34]。そのためには，一社それぞれが経営資源を分散させるのではなく互いの強みとする技術を持ち寄り，そこに二社分の資金力を投下することで競争力を築こうとしたのであった。コニカとミノルタは，統合に先だつ 2000 年に，カラートナー開発のための合弁会社を設立した。コニカミノルタビジネステクノロジーズ代表取締役社長の山名昌衛氏は，筆者とのインタビューにおいて次のように語っている。

「2003 年 8 月に経営統合を行いました。情報機器事業でコニカのもつ力，ミノルタのもつ力，この 2 つを併せて世界で勝ち残れるプレイヤーになろうと，最初からグローバルを見て，グローバルのスケールもそうですが，クオリティとしても世界に勝ち残れる情報機器の会社を作らないといけないということが，まずあった。」（コニカミノルタビジネステクノロジーズ代表取締役社長，山名昌衛氏）[35]

二社の技術的強みを融合させて，グローバルで勝ち残れるクオリティのある経営統合を目指したのである。そうした統合の要としてコニカとミノルタが完成させたカラートナーは，「重合法トナー」と呼ばれる。これは，乳化重合技術で製造されるトナーであり，両社の独自技術による新しい製造方法が採用されていた[36]。製造方法による分類では，従前からのトナーは「粉砕法トナー」と呼ばれ，合成樹脂材料に熱を加えて溶かし，もう一度

---

[33]「コニカとミノルタの経営統合について」『ミノルタ株式会社ニュース』2003 年 1 月 7 日。
「コニカ・ミノルタ　スピード統合の勝算―中―複写機，新トナーで稼ぐ」『日経産業新聞』2003 年 7 月 16 日，12 面。
[34] デジタルプリント，レーザープリントのカラー技術開発に関しては，キヤノン（2012），pp. 674-676 に詳しい。
[35] コニカミノルタビジネステクノロジーズ代表取締役社長，山名昌衛氏へのインタビュー（2012 年 12 月 13 日）より。
[36] 以下のトナー技術に関する記述は，東レリサーチセンター調査研究部（2010）pp.309-335 および，上山雅文（2005）pp.171-179 を参考にした。

冷やしながら強い気流で吹き飛ばし，壁にぶつけることで粉砕していくという製造方法でつくられていた。粉砕法トナーは，粉砕を繰り返すことでトナー粒子を細かくし，精密な印字を実現していくわけだが，物理的に粉砕するため，その粒子の形状や大きさは不均一で，粉砕後に選別をして粒子の形や大きさを揃える工程を必要とした（図 5－1)。製造は比較的容易であり，海外では模造品が横行した[37]。海賊版トナーは，複写機メーカーの収益機会を奪うだけではなく，機器故障の原因とのなることで，複写機メーカーに対する信頼失墜を引き起こしかねず，メーカーにとっては悩ましい問題である。

これに対して重合法トナーは，合成樹脂のもとになる物質を，化学反応により結合させて，トナーの粒子をつくる（図 5－1)。粉砕法トナーに比べて粒子は小さく均一となり，よりシャープな高画質が実現できる。コニカミノルタの重合法トナーは，独自の製造方法によって，定着オイルが不要で，紙表面の反射が少なく，独特のツヤのある仕上がりになる。カラー機開発には,トナー開発だけでなく機器関連の開発も当然ながら必要である。関連する技術は色再現,定着技術,感光体技術,転写技術など多岐に渡り，その技術面でも各社の研究開発競争がある。精密機器である複写機はトナーや機器の多様な技術開発がすり合わされることで製品化することができる。化学分野に強みのあったコニカの研究陣が有していたトナー関連技術と，メカニカルな分野に強みのあったミノルタの研究陣が有していた機器技術を組み合わせたことで，独自の高度なカラー機が実現した[38]。コニカミノルタは他社に先行して 2000 年以降随時重合トナー製品に切り替えている[39]。

---

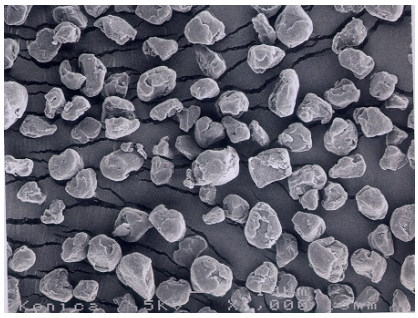
37 「コニカ・ミノルタ　スピード統合の勝算―中―複写機，新トナーで稼ぐ」『日経産業新聞』2003 年 7 月 16 日，12 面。

38 コニカミノルタビジネステクノロジーズ取締役，開発本部長，市原美幸氏へのインタビュー（2012 年 12 月 11 日）より。

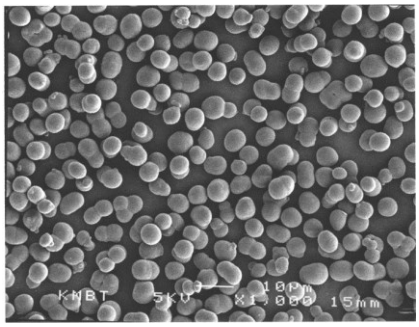
39 「『重合トナー』採用続々，複写機各社，粉砕法から切り替え，画質・コストでメリット。」『日経産業新聞』2004 年 6 月 21 日，11 面。

図 5－1 トナー粒子の形状

粉砕法トナー粒子



重合法トナー粒子



（コニカミノルタ提供資料）

重合法トナーの特徴である高画質や，環境に優しい製法技術等の理由から，コニカミノルタだけでなく他社も独自の重合法トナーを開発し，カラー複合機の主力トナーを重合法トナーへと切り替えている[40]。ゼロックスグループ内では富士ゼロックスを中心に重合法トナーの研究が進められ，2001 年頃からの新製品で EA トナーが開発されている[41]。EA トナーはその後段階的に改良を重ね，2004 年に高画質性能を実現した EA-HG トナー[42]や，2007 年に省エネ性能の高い EA-Eco トナーを発表している[43]。リコーは低温で定着するため環境性能に優れ，PxP トナーという重合法トナー

---

[40]「『重合トナー』採用続々，複写機各社，粉砕法から切り替え，画質・コストでメリット。」『日経産業新聞』2004 年 6 月 21 日，11 面。
「複写機プリンター,『トナー開発戦争』の色彩，富士ゼロックス，コニカミノルタ。」『日経産業新聞』2008 年 1 月 16 日，3 面。

[41]「富士ゼロックス,重合トナー対応複写機を発売」『日経産業新聞』, 2001 年 11 月 19 日，14 面。
“British Printer: Setting the tone,” *Printing world*, 8/13/2001, p. 32.

[42]「スキャン文書の配信など豊富なネットワーク機能に加え業界最速のファーストコピータイムを実現したカラー複合機」『富士ゼロックスニュース』2004 年 1 月 7 日。

[43]「省エネタイプの EA-Eco トナー量産開始」『富士ゼロックスニュース』2007 年 12 月 25 日。

を開発し，2005 年に発売されたカラー複合機から採用する[44]。キヤノンは S トナーと呼ばれる，世界初の重合法製造によりカラートナーを作り 1996 年にレーザープリンターの新製品に採用した[45]が，三強の中では唯一，粉砕法の独自トナーを複合機やその上位機種となる商業印刷機に採用している[46]。

トナー開発に加えて，コニカミノルタはいち早くその年産能力体制を整えた。表 5－2 は主要メーカー各社の重合法トナー生産量の推計値である。現在でも年産 1 万 5 千トンレベルが業界最大量と推定されるが，コニカミノルタは 2006 年の時点で，すでに 1 万 5 千トンレベルに生産能力を拡大していたことが分かる。2003 年の経営統合時にはすでに重合法トナーの「量産技術でコニカミノルタは業界のトップを走る。キヤノンやリコーも追いついていない。」と伝える記事もある[47]。

表 5－2　重合法トナーの企業別年産量

単位:トン	コニカミノルタ	リコー	富士ゼロックス
事業所	辰野・甲府	沼津・東北	滑川
2003年	1,000		
2004年	2,000		
2005年	7,000	2,000	5,000
2006年	15,000		7～8,000
2007年		8,000	
2008年		11～14,000	
2009年			
2010年			10,000

（日本経済新聞と日経産業新聞を元に筆者作成。）[48]

---

[44] 「デジタルカラー複合機『imagio Neo C455it』『imagio Neo C355it』『imagio Neo C246』シリーズ」『リコーニュースリリース』2005 年 5 月 16 日。
モノクロのみでは2003年から新製品にPxPトナーが採用されている。(「製造時の環境負荷低減と省エネ対応を実現する新製法の「PxP トナー」を初めて採用」『リコーニュースリリース』2003 年 1 月 23 日。

[45]キヤノン（2012）p. 674。

[46] オフィス用複合機には pQ トナー，商業印刷機には V トナーを採用する。（『CANON TECHNOLOGY HIGHLIGHTS 2014』）

[47] 「コニカミノルタ誕生　事業再編も大胆に」『日本経済新聞』2003 年 8 月 6 日，朝刊，11 面。

[48] キヤノンは上述のとおり粉砕法トナーを主力トナーとするため，資料より重合法トナーの生産量情報は得られなかった。ゼロックスグループにお

以上のように複写機のカラー化に対して二社が統合することで，他社に先駆けて製品技術と生産体制を確立していった。カラー機の品揃えは MPS の提供に有利と言われる。なぜなら機器の無駄な重複の改善や最適配置を MPS によって進める際には，一台でモノクロとカラーの両方に対応できるカラー複合機が多用されるからである[49]。またカラー複合機であれば，モノクロのみの印刷からカラー印刷を必要とする用途，そしてファックスやスキャン機能へのニーズも一台でこなし，オフィスのスペースも単機能製品を揃えるよりも有効利用できる。二社の経営統合にまで発展したこの戦略的な開発と生産は，その後の MPS の提供にとっても重要だったと言えよう。しかし他社も追随しており，市場シェアを継続的に成長させるには十分とは言えず，三強と互角に戦える土台を固めた必要条件として理解すべきだろう。

第三節　各社の欧州市場での MPS への取り組み

前節では，コニカミノルタの欧米市場の躍進における前提として，経営統合による同社の誕生とそれによる戦略的なカラー機開発と生産体制の整備を指摘した。本節では，欧州市場に視点を戻し MPS を巡る競争を検討する。

キヤノン，リコー，コニカミノルタといった日本メーカーの多くは，MPS

いて重合法トナーの生産は当初，富士ゼロックスが先行していた。米ゼロックスは 2007 年頃以降，米国での重合法トナーの量産を開始しているが，同社広報に問い合わせたものの生産量は機密事項として開示されなかった。'XEROX: Xerox to build toner plant in Webster, New York', *M2 Presswire*, 6/23/2005. 'Xerox opens first of its kind, energy-efficient plant to produce EA Toner', *M2 Presswire*, 9/17/2007.

[49] 「印刷アウトソーシングが活況」『日経コンピュータ』2010 年 5 月 12 日号，pp.62-67。
'MFPs Add a Splash Of Color To Market', *Computer Reseller News UK*, 10/26/2006, Pg. 33.
デジタル複合機の新製品が次々と発表された頃の雑誌記事によれば，プリンタの出力機能が複写に加えて重要な機能とされ，そのためにカラー出力への需要が高まっているという。また複合機のメリットを，4 台分の導入・運用管理の手間が 1 台で済む点と，設置面積が単純に三分の一で済むという点で強調する。なおスキャナは面積をそれほど取らないので計算されていない。(「デジタル複合機編　コストと手間を省く 1 台 4 役　紙文書と電子文書の橋渡し的存在」『日経 Windows プロ』2001 年 12 月号，pp.88-93)。

に関しては「欧米で先行した」と口をそろえる[50]。筆者の行ったインタビュー[51]によれば米国市場に比べて欧州市場特有の市場特性がいくつかある。欧州域内での統合市場が促進される中で，国境を越えて事業所を有する企業は多いが，そこには多様な国民性や言語，民族が存在している。組織内でのオフィス機器の管理は，現地主導で行われる場合も少なくない。こうした多国籍性に加え，欧州のオフィスは米国や日本と比べて細かく仕切られている。図 5－2 は欧州のオフィスレイアウトの一例であるが，比較的少人数で共有する部屋や，管理者用の個室が廊下沿いに並ぶ。そのため自然と各部屋に一台，出力機器が設置されることとなり，機器の稼働率はそれほど高くない。こうした欧州の市場特性から，複写機の利用や運用管理に関してムダが生まれやすかったり，全体の管理状況が把握しにくくなるのである。そのため，コンサルティングを通した機器の機種や配置や管理方法の最適化提案によってコスト削減効果が訴求されやすく，顧客に受け入れられたと思われる[52]。

---

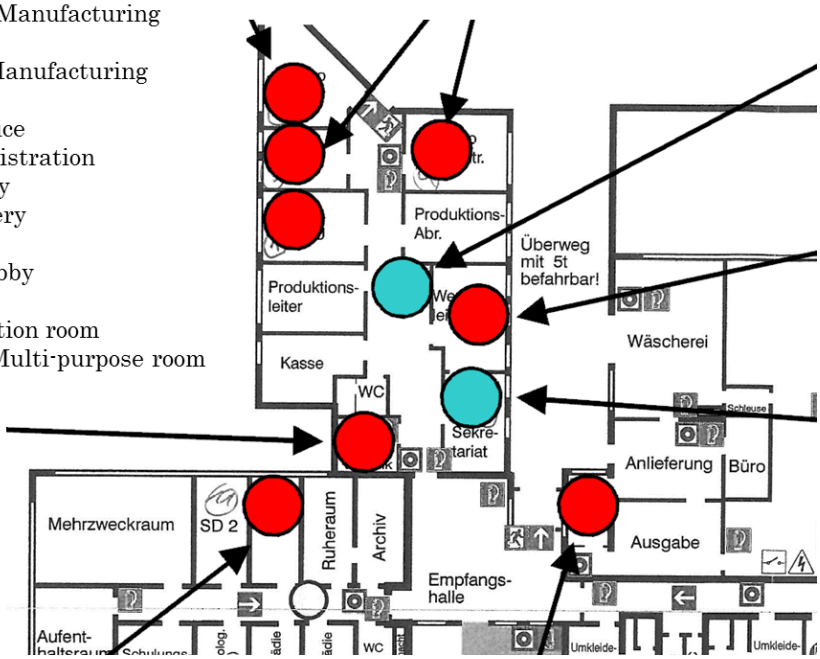
50 「事務機の運用管理受託『MPS』，大手，国内外で拡充競う。」『日経産業新聞』2009 年 10 月 15 日，5 面。
「経費削減サービス　ドキュメント経費 4 割減」『日経ビジネス』2011 年 12 月 5 日号，pp.82-85。
「東芝テック，A4 プリンター，品目倍増，運用管理受託競争に備え。」『日経産業新聞』2011 年 2 月 17 日，4 面。
「印刷アウトソーシングが活況」『日経コンピュータ』2010 年 5 月 12 日号，pp.62-67。

51 General Manager, Corporate Planning, Konica Minolta Business Solutions Deutschland GmbH，磯貝哲氏へのインタビュー（2012 年 11 月 1 日）より。

52 コンサルティングは，カラー機の拡販にも重要な役割を果たす。顧客企業にとってみれば，カラー機は高価であり，カラーコピーの方がモノクロコピーに比べて消耗品のトナーが 4～5 色へと増えてしまうため，コスト増につながる。メーカーにとっては，カラー機の利用が増えることで収益増となるため，そこで MPS を通して，これまで見えにくかった複合機の運用管理やドキュメント管理にかかっていたトータルコスト（TCO）の透明性を高め，全体としてコスト圧縮を実現することで，高価なカラー複合機を顧客企業は採用しやすくなった。カラー機を拡販して収益性を高めたいメーカー側と，コスト削減を望む顧客側の論理が一致し，win-win の関係を作り上げる上でも，MPS によるコンサルティングは重要となる（渡辺・栗木，2014）。
「ガートナー・ジャパン主席アナリスト三谷智子氏（トレンドウオッチ）」『日経産業新聞』2010 年 7 月 5 日，5 面。

図 5－2　欧州のオフィスレイアウト一例

- Produktionsleiter : Manufacturing Director
- ProduktionsAbr. : Manufacturing Account
- Kasse : Casher's office
- Sekretariat : Administration
- Wäscherei : Laundry
- Anlieferung : Delivery
- Ausgabe : Expence
- Empfangshalle : Lobby
- Archiv : File room
- Ruheraum : Relaxation room
- Mehrzweckraum : Multi-purpose room



（コニカミノルタ提供資料を元に筆者作成。）

（注：青丸が複合機，赤丸がプリンタの設置を提案。）

ゼロックスは 2001 年に米国本社に Global Services という MPS 専門組織を立ち上げた際，欧州のチームもそこに組織化し，当初から欧州市場でも MPS を提供した。2004 年に Global Services の広告活動を開始するなど積極的な拡販活動を展開し始めており，米国市場での事情と同様に欧州市場でも，米ゼロックスの業績が回復して以降，より積極的な MPS の拡販が行われたようである[53]。前章で述べたように 90 年代後半に欧州事業は米ゼロックスの完全子会社となり，2005 年に欧州でも事業縮小やリストラ

[53] 欧州市場での Global Services の広告開始に際し，ゼロックス社長 Mulcahey 氏はリコーやキヤノンのライバル会社はグローバル規模の顧客に対応するそうしたサービス組織を持っていないという認識を示した。（'Xerox takes road towards reinvention: Amy Yee reports on the company's vision for its future in the arena of archiving and information management in the digital era', *Financial Times*, 11/4/2004, Companies the Americas; Pg. 30.）
2005 年に Goldman Sacks のアナリストがソリューションの勃興を Financial Times 紙で言及している。（'Xerox runs off a new blueprint: The copier company has turned itself around　but now needs to grow. Simon London speaks to Anne Mulcahy, its　straight-talking CEO', *Financial Times*, 9/23/2005, Business Life; Pg. 13.）

を行い，米ゼロックスの業績悪化の影響を直接受けたようだ[54]。ゼロックス以外の各社に目を向けると，キヤノンは 2008 年頃より MDS を北米と欧州で先行開始する。基盤とする代販網による MPS 提供も支援し，稼働状況のトラッキングを行うソフトウェアを供給し[55]，2009 年からは，IT 環境やネットワーク環境下での機器の管理・運用を高度化するため，HP との提携を始める[56]。こうした経験や実績が 2010 年から日本市場も含めたグローバル統一の MPS 立案に活かされた[57]。リコーが初期に受注に成功させた MPS は，2004 年のユニリーバ[58]や 2006 年のフォルクスワーゲン[59]との大型契約が挙げられるが，いずれも欧州での契約である。コニカミノルタは 2005 年頃からチェコとドイツの販社が MPS の提供を始めた。チェコ市場では欧州市場の中でも低価格帯が主流だが，販売台数だけでなく事業収益も追求するためにはカラー出力を多用する顧客に特化し，彼らの要望に応えるサービスを充実させるなかで MPS が始められたという[60]。ソリューション提案型の営業方針や 24 時間の遠隔サービスを確立する一方，ソフ

---

54 米国と欧州合わせて総額で二億ドル分計上され，そのほとんどが欧州と伝えられる。（‘Weak margins force Xerox to cut 2,600 jobs Office Equipment’, *Financial Times* 7/26/2005, Companies the Americas; Pg. 30.）

55 ’Poor Print Management Costs Firms’, *Computer Reseller News UK,* 11/10/2008, Pg. 11.

56 ‘Canon and HP to Provide Unmatched Office Workflow Solutions; Customers to benefit from Canon's cutting-edge corporate multifunction device technologies and service and support capability while leveraging HP's enterprise leadership in the areas of network printing, printer management and workflow solution’, *ENP Newswire*, 9/15/2009

57 ‘Canon launches global Managed Document Services initiative; New global support for the creation and management of high-quality, consistent document input-output environments’, *ENP Newswire*, 9/17/2010.

58 ‘Ricoh Europe: Ricoh delivers next generation print to Unilever across Europe’,*M2 Press Wire*, 9/17/2009.

59「全社一丸でご用聞き」『日経ビジネス』2010 年 10 月 4 日号，pp.42-46。「複写機やプリンター事業，リコー，海外展開を加速――買収戦略も本格化。」『日経産業新聞』2006 年 11 月 6 日，7 面。だが 2014 年に，キヤノンがフォルクスワーゲンとのグローバル案件締結に成功しているため，リコーとの契約は終了したと思われる。（’Canon Signs Global Partnership with Volkswagen for Managed Print Services’, *ENP Newswire*, 5/15/2014.）

60 「反転攻勢コニカミノルタ①　チェコで学んだ一点突破」『日経産業新聞』2011 年 10 月 25 日，22 面。

トウェアプログラマーを雇用したりテクニカルチームの編成を行うなど組織体制の変更も伴って生じた[61]。こうした各社の拡販活動に，世界経済の後退が重なり，2009 年頃欧州市場でも MPS 市場がピークを迎える[62]。調査機関である IDC が欧州市場向けに発表した調査結果では，「MPS は重大な（significant）産業全体の現象」となった[63]。

第四節　直販網の整備

MPS と並行して各社が取り組んだのは直販網の拡充であった。リコーは 2006 年に米国の大手販売代理店ダンカ社の欧州事業を獲得した。リコーは欧州市場において代販網と直販網を組み合わせて有していたが，90 年代後半の大手販社二社の買収に引き続き，直販化を加速化させる[64]。また海外売上による成長を目指すとともに，ダンカ社の既存顧客に大企業が多い点を買収の理由に挙げており，買収を契機にして大手専門の営業マーケティング要員を増員すると述べた[65]。進出時から直販体制を採ってきたコニカミノルタも，2000 年以降も引き続き直販強化のための買収を行っているという[66]。現在，コニカミノルタの欧州統括本社の売上の 56.5%はオフィス市場向けの直販網からくるもので，2009 年度以降四年間の年平均成長率で 9.5%の堅調な伸びを見せる（図 5－3）。MPS の提供には直販網が強みになる理由について，同社内で欧州地域を統括するコニカミノルタビジネスソリューションズヨーロッパ GmbH 社長，大須賀健氏は，次のように語った。

「基本的に強みは，今までずっと拡充してきた直販網があると思います。

---

61 「ブランド×成長　お客様の声に耳を傾け，大きな成長を実現」『コニカミノルタ（社内報）』2012 年夏号，pp.12-15。
62 'No Title', *Microscope*, 3/2/2009, Features.
63 'IDC: Solid Long-Term Growth for Color Laser Printers and MFPs in EMEA as Uncertain Economic Conditions Persist, says IDC', *M2 Press Wire*, 9/10/2009.
64 「リコー，複合機拡販，海外で増員。」『日本経済新聞』2006 年 6 月 7 日，朝刊，13 面。
「リコー，米社から買収，欧州での事務機販売・保守，240 億円で。」『日本経済新聞』2006 年 10 月 13 日，朝刊，12 面。
65 「複写機やプリンター事業，リコー，海外展開を加速――買収戦略も本格化。」『日経産業新聞』2006 年 11 月 6 日，7 面。
66 コニカミノルタ販売本部販売戦略部マネジャー，磯貝哲氏へのインタビュー（2014 年 2 月 17 日）より。

（中略）もちろん販売店さんのネットワークを軽視している訳ではないのですが，ソリューションの強化，さまざまなお客様へのタッチの強化ということでいくと，基本は直営の拡大というところが当社の『強み』になります。」(コニカミノルタビジネスソリューションズヨーロッパ GmbH 社長，大須賀健氏）[67]

MPS，特にコンサルティングを提供する場合，顧客企業内での機器の使われ方を詳細に理解し，それに対する最適なソリューションを提案しなければならない。また，機器にインストールするソフトウェアやアプリケーションについても顧客企業の要望に合わせたカスタマイズを行い，きめ細かいソリューションサービスを提供することも求められる。こうした場合に直に顧客との接点を持つ直販網が有利となる。

直販網の整備に関してはリコーもコニカミノルタも注力するならば，どこに市場シェアの違いが生まれるのか。日経産業新聞には，「不特定多数で幅広い層の顧客を持つ大型代理店を 1000 億円単位の資金で矢継ぎ早に買収するリコーなどとの M&A とは対極をなすコニカミノルタ HD 流の M&A」[68]と評される。記事によれば，「規模は小さくても密度の濃い顧客リストを持つ企業の買収戦略」を同社は行っており，「勝ちパターンが見え，数は少ないが確実に顧客を獲得できる」（コニカミノルタビジネステクノロジーズ常務取締役，販売本部長，原口淳氏）という。加えてコニカミノルタの意図や戦略を的確に遂行させる面でも小規模な組織の方が有利になるという[69]。買収対象の企業規模が大きい場合，買収後の組織統合にも時間を要することになる。組織規模の大きな代理店をひとつ買収するよりも，規模は小さい代理店を複数買収した方が，短期間での販路拡張と組織統合の両立がはかりやすくなる。

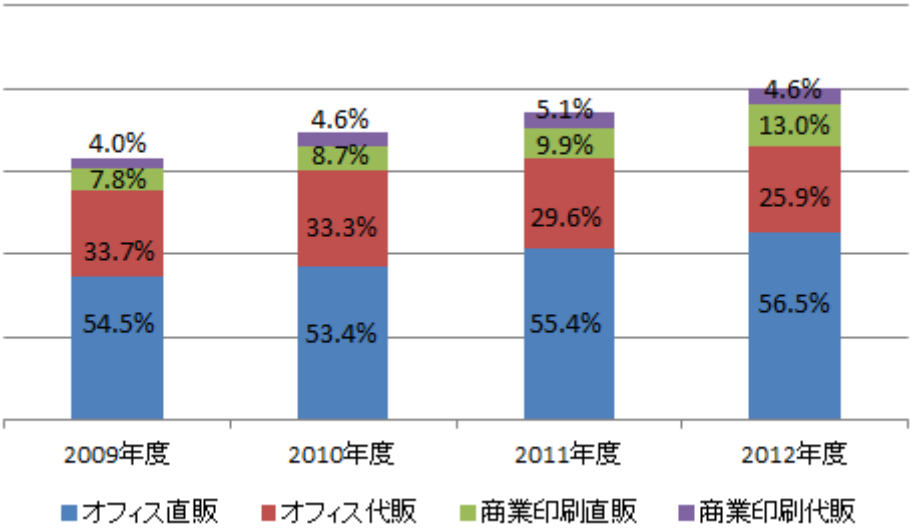
---

67 コニカミノルタビジネスソリューションズヨーロッパ GmbH 社長，大須賀健氏へのインタビュー（2012 年 11 月 2 日）より。

68 「反転攻勢コニカミノルタ③　海外に勝機，M&A 加速　小粒でも着実の顧客獲得」日経産業新聞，2011 年 10 月 27 日

69 コニカミノルタ販売本部販売戦略部マネジャー，磯貝哲氏へのインタビュー（2014 年 2 月 17 日）より。

図 5－3　コニカミノルタ欧州統括本社内，販路別売上比率



（コニカミノルタ提供資料）

また，2000 年以降も欧州域内での子会社の数を増やしているのは，キヤノンのスロバキアでの子会社以外，コニカミノルタだけである。表 5－3 には，複写機･複合機の大手メーカー四社が，欧州各国で子会社を設立した年月をまとめた。海外子会社の有無と直販網は必ずしも単純なイコールではないが，直販網を整備する前提として子会社の設立が欠かせない。子会社の新設によって現在では，欧州域内四十か国の内，三十か国を子会社で直接カバーする。大手四社のなかでは，コニカミノルタが最も多くの国で子会社を設立し，特に東欧地域にまで進出している。顧客企業の現状に合った個別ソリューションの提案力と並んで，その提案を広域で一律に実行できる遂行力も重要になる[70]。この二つの能力を併せ持つことは，欧州各国で事業展開する大手企業を顧客とするような場合に特に重要となるであろう[71]。そしてそこでの強みとなるのが，欧州全域で一律のサービスを提

[70] コニカミノルタ販売本部販売戦略部マネジャー，磯貝哲氏へのインタビュー（2014 年 2 月 17 日）より。近年では，MPS の契約時に，実際に合意したサービスのフル・レンジを提供できる実現力を証明するために PoC（proof of concept）を提出する動きがあるという（‘The Next Frontier for Managed Print Services: How MPS will Drive Productivity and Business Transformation.’ *Credit Control*, 11/1/2013, Vol. 34 Issue 10/11, pp36-45.）。

[71] Xerox が P&G とグローバル契約を結んだ MPS では，P&G のグローバルに広がる拠点，65 か所をカバーするが，そうした巨大な組織力があって

供できる体制であり，きめ細かい子会社の配置が有効となる。

本章で見てきたとおり，コニカミノルタの独走の裏には，多数の多様な国の集合体である欧州で,個別顧客に適切なコンサルティング提案を行い，均質なサービスレベルを提供するための取り組みがあった。それを可能にしていたのは，歴史ある直販網を生かした継続的な買収による拡張であった。特に，顧客との密接な関係を保ちつつ，全体としての統率が図られている体制が整っていることが，欧州市場における MPS の成功には必要であった（表 5－4)。

も東欧地域とアフリカの一部にカバーしきれていないエリアがあるという。「東欧やアフリカのある地域のように，発展途上国の数か所はゼロックスが進出していない。（P&G global business service 部署のディレクター）Basyn 氏は,『その（進出していない）こと自体でさらに難しい。』と述べている。」（”Taming the Printer Chaos.” *Computer World*, 1/18/2010, Vol. 44 Issue 2, pp26-28.）この記事から，MPS 提供を東欧地域まで含めることの難しさを推察される。() は筆者注。

表 5－3　企業別欧州内子会社一覧と創立年月

国	コニカミノルタ	キヤノン	リコー	ゼロックス
ノルウェー	1998.6	1967.5	Yes	Yes
スウェーデン	1991.11	1970.1	Yes	Yes
デンマーク	1989.6	1975.11	Yes	Yes
イギリス	1973.9	1976.6	1955.7	Yes
アイルランド	No	1987.8	Yes	Yes
オランダ	2007.8	1982.1	1971.11	Yes
ベルギー	2004.1	1978.2	1960.3	Yes
ルクセンブルグ	No	No	Yes	Yes
フランス	1975.5	1975.11	1986.5	Yes
ドイツ	1965.2	1972.7	1978.7	Yes
スイス	No	1951.7	1938.9	Yes
ポルトガル	1988.1	No	Yes	Yes
スペイン	1995.1	1974.11	1986.4	Yes
イタリア	1987.5	1972.8	1990.9	Yes
フィンランド	1991.8	1941.3	Yes	Yes
ポーランド	1990.12	1994.8	Yes	Yes
ロシア	2006.8	No	Yes	Yes
オーストリア	1973.7	1975.1	Yes	Yes
チェコ	1990.12	1994.8	No	Yes
ハンガリー	1990.2	1994.4	Yes	Yes
セルビア	1999.4	No	No	No
ギリシア	2007.11	No	No	Yes
ルーマニア	1991.4	No	No	Yes
トルコ	2012.5	No	No	Yes
リトアニア	1991.12	No	No	No
ウクライナ	2007.12	No	No	Yes
スロバキア	1992.1	2000.3	No	No
ボスニア・ヘルツェゴビナ	2007.12	No	No	No
スロベニア	1991.4	No	No	Yes
クロアチア	2003.8	No	No	No
ブルガリア	No	No	No	Yes

（東洋経済新報社，2013；Mergent，2013：リコー，1986 を元に筆者作成。）[72]

[72] Yes は子会社が存在するものの，創立年月は掲載されていない場合に表記した。ゼロックスについては，Mergent （2013）を参照したが，創設年月は記載されていない。また，リコーの子会社は『海外進出企業総覧会社別編 2013 年度版』に創設年月の記載のない場合が多く，イギリス，ベルギー，スイスのデータは，補完的にリコー（1986）を参考にした。また関係者によれば，現地販社の買収による子会社化や合併等の経緯によっては，

表 5－4　欧州市場の年表

Year	Month	Event
1995	3	リコーが大手販社Savinを買収。
	9	リコーが大手販社Gestetnerを買収。
	1	ゼロックスがランク・ゼロックスの持株比率を50%から71%に引き上げ。
1997	6	ゼロックスがランク・ゼロックスの持株比率を71%から100%に引き上げ、完全子会社化。社名をゼロックス・ヨーロッパとする。
2000	3	キヤノンがスロバキアに子会社を設立。
	4	コニカとミノルタが複写機事業で提携。トナーの合弁会社設立。
2001	10	ゼロックスが米国でXerox Global Servicesを立ち上げ。
2003	8	経営統合によりコニカミノルタ誕生。
2004	-	リコー・ヨーロッパがユニリーバと大型契約締結。
	秋	ゼロックス・ヨーロッパがGlobal Servicesの広告キャンペーンを開始。
2005	7	ゼロックス・ヨーロッパがリストラ。
	-	コニカミノルタ・チェコやドイツがMPSを提供。
2006	7	リコー・ヨーロッパがフォルクスワーゲンと大型契約締結。
	8	コニカミノルタがロシアに子会社を設立。
	10	リコーが大手販社Dankaの欧州事業を買収。
2007	11	コニカミノルタがギリシアに子会社を設立。
	12	コニカミノルタがウクライナとボスニア・ヘルツェゴビナに子会社を設立。
2012	5	コニカミノルタがトルコに子会社を設立。

（筆者作成。）[73]

創設年月が資料間で異なる場合があるという。たとえばリコーのフランス，ドイツ，イタリアのデータは，東洋経済新報社（2013）とリコー（1986）では異なった創設年月が掲載されている。

[73] 表 5－3 と重複するため，欧州域内子会社設立に関しては東欧地域のみ掲載した。

第六章　日本市場の事例分析

本章では，2004 年に米ゼロックスが誕生させた MPS が，富士ゼロックスより日本市場に移転されるまでの期間（～2004 年頃）とそれ以降に大きく分け，その期間に市場シェアを第二位から，一位のリコーに並ぶ水準まで伸ばした富士ゼロックスと，圧倒的一位の座からシェアを後退させ富士ゼロックスに並ばれてしまったリコーに中心に動向を記述する。本章の構成は，第一節で MPS 登場以前の市場の状況とリコーの動向について整理し，第二節で富士ゼロックスについて MPS 導入までに至る経緯，導入後の取り組みをまとめ，第三節では MPS 導入以降のリコーの取り組みの変化や MPS を巡る反応をまとめる。第四節は，MPS を巡る日本市場での展開を改めて焦点とした二社を比較し深堀する。

第一節　MPS 登場以前

他市場と同じく，90 年代後半に日本市場でもアナログからデジタルへの技術転換が起きた[1]。複写機のデジタル化が進み，パソコンやプリンタなどそれまで独立していた事務機とネットワークでつながることにより，価格や機能だけで競う機器の単品販売から，複写機を中心にネットワークで接続されるファクスやコンピュータと組み合わせて販売するシステム販売[2][3]

---

[1] 日本市場における複写機産業のデジタル化への技術革新に関しては，石倉（2005）に詳しく，それによれば，デジタル機の開発はそれ以前より試みられ，リコーがその技術的転換を牽引したとされる。市場全体にデジタル機が浸透した時期は 90 年代後半という。「市場のデジタル化は，1990 年代後半になると急速に進んだ。実際にデジタル比率が国内で 5 割を超えたのは，1998 年頃であった。」（p.131）通年の国内出荷台数でデジタル機が初めてアナログ機を上回ったのも 1998 年である。(「複写機の国内出荷，９８年，５年ぶりの減少――アナログ・カラー機が不振。」『日経産業新聞』1999 年 2 月 24 日，11 面。）また，中央調査社による「事業所機器リポート'98」によれば，従業員 5 人以上の国内事業所でのパソコンの普及率は，1998 年に，前年度比 4.2 ポイント増の約 5 割弱（47.7%）となった。(「民間事業所，パソコン普及率４７％，日本語ワープロ４割切る――中央調査社調べ。」『日経産業新聞』1998 年 12 月 1 日，6 面。）

[2] 「リコー，効率向上へ SFA 導入，営業，量から質に転換――機動的に専門チーム。」『日経産業新聞』2000 年 4 月 5 日，13 面。

[3] 2012 年から振り返ると，当時のシステム販売やその提案営業はサービタイゼーションやソリューションではなく,「製造業のサービス化という流れは 20 年以上前からありましたし，うちも少しは取り組んでいました。ただ，それはいくつかのサービスをパッケージにしているだけで基本的な概念は箱売りと同じでした」(元富士ゼロックス社長,有馬利男氏)という(「最悪の想定こそ正視せよ　危機感共有が改革の起点」『日経ビジネス』2012

や，機器とネットワークを組み合わせてIT環境全体を構築するITサービスが注目を浴びるようになる[4]。

リコーは，自社の複写機やプリンタに他社製のパソコンやサーバー，ソフトも組み合わせ，システムインテグレータの総受注元としてオフィスの情報システム全体を構築する，ITシステム運用のアウトソーシングサービスの提供を始めた[5]。彼らが提供する情報システムは，富士通や日本IBMといった専業事業者が得意とする大企業向け基幹システムではなく，文書管理システムや「大手コンピューター会社では中小企業の業務の煩雑さがわからない」（日経産業新聞，2001年）ような中小規模の顧客企業向けのシステムを対象とした[6]。大手システム会社が開発したシステムに使い勝手や維持コストの面で不満を感じていた中小規模の顧客が求めるオフィスの情報システムの一括請負を得意とし，顧客に足しげく通い，事細かにニーズをくみ取る，複写機事業で培われたリコーの販売力を活かしたとされる[7]。

年7月16日号，p.116）。

[4] 「未来とつなぐパソコン周辺機器――サイバー社会陰の主役（新産業革命）」『日経産業新聞』1998年7月2日，13面。
機器のネットワーク化を推進した背景には日本IBMが普及を進めたサリュテーション・コンソーシアム構想がある。この構想にキヤノン，リコー，富士ゼロックスの複写機メーカーも参画し複写機が情報端末の一部としてネットワークへの接続が業界共通となった。（「複写機，再びオフィス主役の座に挑む――デジタルで多機能化着々，コストが課題。」『日経産業新聞』1998年4月14日，24面。）
多様な情報機器のネットワーク化による帰結として，複写機とプリンタの市場の境界線は薄らぎ，両市場のメーカー同士の競争も生じた。そうした新たな競争相手との競争においても，製品の組み合わせでいかに魅力的なシステム全体を提案するかが問われたという。（「複写機・プリンター，崩れる垣根――入り乱れ市場争奪，ネット対応分かれ目。」『日本経済新聞』1999年1月27日，朝刊，13面。）

[5] 「リコー，販売・保守3子会社統合――来年1月，システム一貫サービス。」『日本経済新聞』1998年10月30日，朝刊，13面。

[6] 中小規模の事業者向けシステム・プロバイダとの競争を展開し，「既に製造業向けでは成果を上げており，数多くの中堅・中小企業を顧客とするリコーは，他のシステム・プロバイダにとって怖い存在だ。」と言われた。（「リコー　自慢の営業網を武器にシステム販売員乗り出す」『日経システムプロバイダ』2002年6月21日号，pp. 64-66。）

[7] 「リコー，IT不況無縁――桜井社長に聞く，技術開発戦略，トップが示せ（強さの研究）」『日経産業新聞 』2001年11月27日，26面。
別記事で同桜井社長は，「事務機の相談なら何でも受け付けるコンサルティング集団になれ」とも語っており，複写機販売で培ってきた御用聞き的なリコーの強みが，ITシステムのアウトソーシングサービス事業にも反映されたと思われる。（「リコー社長桜井正光氏――対話重ね変革促す（リーダ

1999年にITシステムのアウトソーシング事業を担うリコーテクノシステムズという子会社を設立する。リコーテクノシステムズは，東京と大阪にある二つの保守サービス会社が合併し，システム販売の営業権を販社から譲渡する形で設立された[8]。従業員約6,500人で年間売上高1,100億円となる，当時の同社最大の子会社としてITシステム提案から販売，保守まで一貫して手掛ける「戦略子会社」[9]と位置づけられた。統合による新会社設立の狙いについて，リコーテクノシステムズの社長に就任した坂田氏は次のように述べている。

――三社合併による最大のメリットは何か。

「これまではOA機器のシステム構築と，保守サービスを別々の会社で手掛け，連携が取りにくかった。統合することで顧客への窓口を一本化し，一貫サービスを提供できる。」

――事務機販売というよりコンピューターシステム会社に近いのか。

「そうだ。デジタル化で複写機はパソコンや他のOA機器と結ばれるようになった。OA関連なら何でも手掛けるソリューション（問題解決）企業を目指したい。富士通サポートアンドサービス（Fsas）やシステムディーラーなどがライバルになる。」(リコーテクノシステムズ社長，坂田善功氏)[10]

一の研究)」『日本経済新聞』1999年1月11日，朝刊，13面。)
また，2007年のテクノシステムズ社長のインタビューで，当時を回顧して顧客企業のインサイトを語り，それがこうしたサービスにもつながったと述べている。「私がこの会社に来た当時，こんなことがありました。お客様から何度やってもうまく印刷できないという苦情をいただいたんです。サービス担当者がすぐに駆け付けて調べてみると，問題はMFPではなく，ネットワークかPC側にある。そこで当たり前のように，『当社ではなく××社に連絡したらいかがでしょう』とやってしまったんです。これにはお客様がカンカンになった。(中略) 逆に見れば，ここに広大なビジネスが待っていると思いました。自分たちの機器を売って性能を最高度に発揮させるだけでなく，初めからネットワークやパソコン，サーバーなどを含め，お客様の業務そのものを考えてサービスを提供するべきだとね。」(「サポート品質は”複写機基準”ITサービスをグループで1000億に」『日経ソリューションビジネス』2007年11月30日号，pp.32-34。)

[8] 「リコー，販売・保守3子会社統合――来年1月，システム一貫サービス。」『日本経済新聞』1998年10月30日，朝刊，13面。

[9] 「複写機各社，販売体制見直し，売り方も複合化時代――耳傾ける提案型へ。」『日経産業新聞』1998年12月8日，11面。

[10] 「リコーテクノシステムズ坂田社長に聞く――合併で一貫サービス，ネ

初年度の事業内訳見通しは，前者の保守サービスが六割強，後者のシステム構築が四割弱と同記事は伝える[11]。リコーテクノシステムズの設立された 2001 年時点で，グループ全体でのシステムエンジニア（SE）は約 1400 人であった[12]が，2005 年にはリコーテクノシステムズ一社で約 5,000 人となり，彼らは全国約 470 か所の拠点に配置され，「国内最大級のトータルサービスカンパニー」と言われた[13]。他社を圧倒する顧客ごとの個別対応と直接 SE を全国津々浦々に派遣できる現地対応[14]によって，IT サービス

ット通販の構築。」『日経産業新聞』1999 年 1 月 27 日，12 面。

[11]「リコーテクノシステムズ坂田社長に聞く――合併で一貫サービス，ネット通販の構築。」『日経産業新聞』1999 年 1 月 27 日，12 面。）
2007 年頃の比率は，リコー製品に対する保守サービスが 57-58%，システム構築の IT サービスが 42-43%でやや IT サービスが増加するがほとんど変わらない。(「サポート品質は”複写機基準”IT サービスをグループで 1000 億に」『日経ソリューションビジネス』2007 年 11 月 30 日号，pp.32-34。)
なお，設立時の事業戦略は，保守サービスとシステム構築に加え，情報通信インフラ構築，周辺ネットワーク機器の販売という 4 事業を柱と据えていたが売上構成比から見ると，はじめの二事業がほとんどを占めていたと思われる。

[12] その時点で既に過去三年の間に三割のスピードで SE を増員した。「『私は大の情報技術（IT）好き』という桜井社長のもとリコーのシステムエンジニア（SE）は過去三年間で約三割増え」と言われ，社長によるトップダウンの IT サービス推進が伺える。(「リコー，IT 不況無縁――桜井社長に聞く，技術開発戦略，トップが示せ（強さの研究）」『日経産業新聞 』2001 年 11 月 27 日，26 面。)

[13] 後述するが，2005 年 6 月にリコーグループ国内 32 社の保守サービス部門をリコーテクノシステムズに一本化する。(「全国一本化の新たなサービス体制によるワンストップサービスの提供」『リコーテクノシステムズニュースリリース』2005 年 10 月 1 日。)

[14] 全国規模の拠点やサービス人材を基盤としたリコーの現地対応力を活かし，他社のアフターサービスの委託を請負う例も見られる。日本 IBM のパソコン購入者向けの訪問修理サービスを請負，以前は購入店経由の製品引き取りで 15 日程度要していた修理サービスが，最短で翌日の出張修理を可能とした。(「パソコン修理 2 日で完了，日本 IBM，自宅出張サービス。」『日本経済新聞』2000 年 9 月 16 日，朝刊，9 面。)
通常の複写機器の保守サービス業務でも他社メーカーのパソコンやサーバー，ネットワーク機器に対しても対応するサービスを提供する。(「企業情報　RTS の強み　私たちの強み　マルチベンダー対応によるワンストップ提供」『リコーテクノシステムズ株式会社ウェブサイト』
http://www.r-ts.co.jp/about/rts/　2014 年 6 月 26 日アクセス。「リコー，国内販売会社の保守サービス部門をリコーテクノシステムズに統合～画像機器を含む IT 環境の保守サービスを全国ワンストップで提供～」『リコーニュースリリース』2005 年 6 月 9 日。)

を提供していった。

情報システムの販売を手掛けるため，サービス会社をテクノシステムズに統合したのと同様に，販売網の再編にも取り組んだ（図 6-1)。「販売のリコー」と言われたように，リコーの販売網は各県ごとに設置された販売会社を基軸に，業界最大の拠点数を有する直販網を敷いていた。まず 2001 年に，45 の各県販社を，「地元の顧客の要望に迅速に対応する」[15]ため地域ごとに束ねる地域統括会社を新設した[16]。そしてその後，首都圏の五販社統合を皮切りに，販売会社の集約化を急速に進める。2005 年に東京リコー，西東京リコー，神奈川リコー，千葉リコー，埼玉リコーの五社をリコー販売に統合した。ネットワーク化が進んだことで事業所ごとの機器購買から本社での一括購買が多くなり，「県ごとの販社体制は以前ほど意味がなくなってきた」（リコー専務執行役員，販売事業本部長，我妻一紀氏）[17]ためとされる。2005 年にそれまで各販社内にあった複写機の保守サービス部門をテクノシステムズに統合し，サービスはテクノシステムズ，販売は販社に分担する体制を整える[18][19]。

---

15 「リコー，地域統括会社，仙台・広島支店を分社。」『日本経済新聞』2001 年 5 月 10 日，朝刊，15 面。

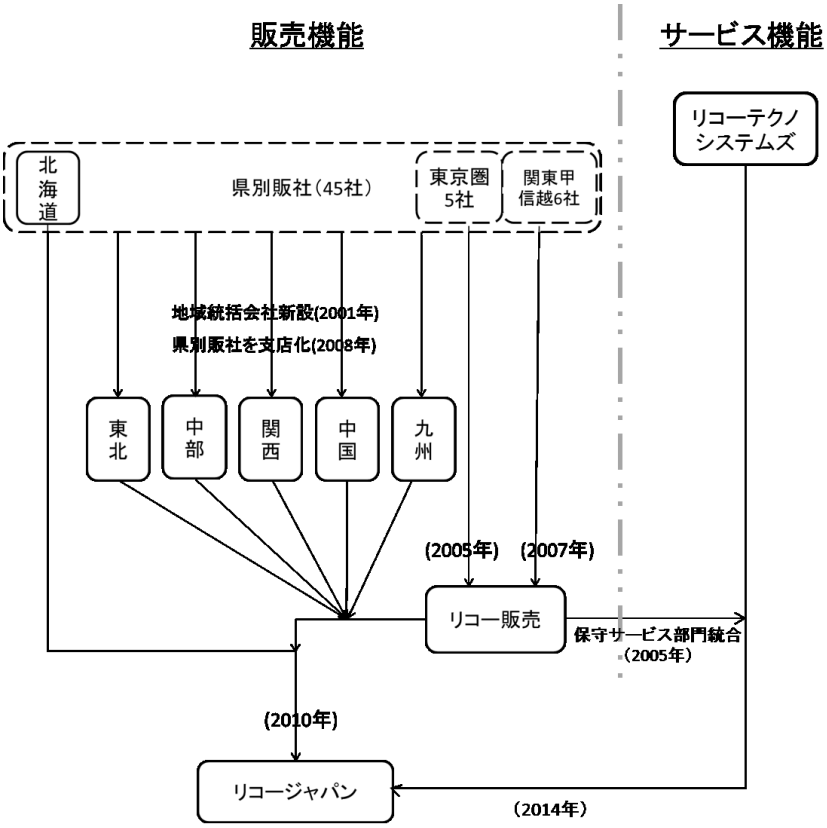
16 5 月に東北地区と中国地区，9 月に中部地区と九州地区，10 月に関西地区に順次設置した。(『リコーニュースリリース』2001 年 5 月 9 日，9 月 27 日，10 月 31 日。)

なお，その設立経緯に関してリコーのニュースリリースによると，「従来リコーは，全国都道府県に販売会社を置き，お客様に密着したきめ細かい販売体制により，OA 機器の販売，サービスにおいて業界をリードしてまいりました。一方市場の環境は，大きな転換期を迎えており，IT 革命が企業におけるビジネスモデルを変え，単なる業務改善ニーズからネットワークを基盤とした TCO 削減や経営課題の解決へのニーズがますます高まってきております。地域統括会社は，各地域毎にリコーグループが保有する経営資源を有効に活用することにより，このお客様のニーズに迅速・的確な対応を行うために設立するものです。」(「リコー，『ソリューションプロバイダー1』を目指し， 国内販売・サービスにおける地域統括会社を設立 」『リコーニュースリリース』2001 年 5 月 9 日。)

17 「連続最終増益，今期で途切れる――リコー，次の成長へ，組織改革着々。」『日経産業新聞』2005 年 1 月 7 日，3 面。

18 統合の狙いは主に二つで，「保守サービス体制を一本化することで，戦略的な人材配置や教育，インフラの整備などをさらに進め，サービス効率の向上を図るとともに，IT 環境全般の企画・運営や運用管理，保守などを支援する IT サービスをより一層強化・拡大」と発表された。(「リコー，国内販売会社の保守サービス部門をリコーテクノシステムズに統合
～画像機器を含む IT 環境の保守サービスを全国ワンストップで提供～」『リコーニュースリリース』2005 年 6 月 9 日，『リコー　平成 17 年度有

図 6－1　リコーの販売，サービス関連会社の統合



（筆者作成。）

価証券報告書』p.24。）

[19] 組織体制に加えて，インターネットを活用した営業支援改革も並行して実施されている。2000 年にインターネット上に顧客企業ごとに個別のポータルサイトを設け，製品やサービスの提案や価格交渉，顧客業務に関する情報提供などを行う「ネットリコー」を開設（「リコー，中小 50 万社向けにネット事業――事務機販売から法律相談まで，ポータルサイト目指す」『日経ビジネス』2000 年 2 月 28 日号，p.9。「リコー，企業向け 1to1 ポータルサイト『ネットリコー』業を強化～各種 ASP サービス，端末用低価格 PC の提供も開始～」『リコーニュースリリース』2000 年 7 月 18 日。）し，同年 4 月に「事務機器業界で SFA の活用は当社が初めて」（リコー紙本専務）となる SFA を東京リコーに導入した（「リコー，効率向上へ SFA 導入，営業，量から質に転換――機動的に専門チーム。」『日経産業新聞』2000 年 4 月 5 日，13 面。）。従来型の訪問営業に加え，消耗品の手配や情報機提供といった単純な営業活動の遂行にインターネットを活用することで，営業担当者はその余力を顧客企業のニーズに対応したシステム提案に割くことができるようにした，eCRM の先行例としても取り上げられた。（「リコーの eCRM，顧客ごとにホームページ――営業は付加価値を提案。」『日経産業新聞』2000 年 8 月 31 日，22 面。「第 2 部 e ビジネス特集――システム導入で業容拡大，CRM，銀行，顧客囲い込み。」『日経産業新聞』2000 年 7 月 18 日，第 2 部，5 面。）

第二節　富士ゼロックスと MPS の日本市場への導入

富士ゼロックスは，リコーと同様に機器のネットワーク化やシステム化の重要性を掲げながら，MPS を導入する以前の 2000 年代前半は，印刷および文書管理システムによる業務のアウトソーシングに注力する。ゼロックスが米国市場で発売した高速モノクロデジタル機の Docutech を主要製品にした企業内印刷のアウトソーシング事業を 1995 年頃に開始し[20]，富士ゼロックス開発のエンジンを搭載し，1995 年の発売当時速の毎分四十枚のデジタルフルカラー複写機 Docucolor[21]を加え，日本市場にも同アウトソーシング事業を拡張させた，1998 年に投資家向け資料や製品の取扱説明書などを作成する業務を代行するアウトソーシングサービスを開始した。同サービスを専門に手掛ける「プロフェッショナルサービス事業本部」を発

---

[20] Docutech は米国市場で 1990 年に満を持して発売された旗艦製品で，1994 年に$10 億の売上を達成した。（'Xerox Is Introducing a Line Of Digital Copier/Printers', *The New York Times*, 10/13/1995, Late edition, Section D; Page 8; Column 1; Business/Financial Desk.） Docutech とそれを組み込んだ印刷システムはゼロックスのパロ・アルト研究所とゼロックス本社内の開発グループの協働開発によって誕生し，パロ・アルト研究所発の製品でゼロックスが市場化に成功した数少ない例とされる。（'Homers, Out of the PARC; From Xerox's Calif. Lab, the Information Age Sprang', *The Washington Post,* 9/13/1995, Final Edition, Financial; Pg. F01.）

[21] 'Xerox Is Offering a New Category of Color Printer', *The New York Times*, 4/29/1996, Late edition, Section D; Page 23; Column 1; Business/Financial Desk.
「富士ゼロックス，ネットワークに対応，カラー複写機など 3 機種。」『日経産業新聞』1995 年 5 月 10 日，11 面。
富士ゼロックスは 80 年代後半以降，研究所立ち上げや自主開発，米ゼロックスと研究所間の連携などが進み，研究開発機能を有するようになった。富士ゼロックスがグループ内でのデジタル機開発を先導し，高速印刷を主とした Docucolor のほか，オフィス向けデジタル機 Able の開発と発売に成功する。グループに先駆けて発売されたこの機器の製品名には，それまで順守していたゼロックスのネーミングポリシーではなく，独自となる「富士ゼロックス新ネーミングポリシー」を新たに開発した。（日本経営史研究所富士ゼロックス社史編纂委員会，1994，pp.366-370。）結果，富士ゼロックスの販売機器に占めるデジタル機の比率は 1998 年時点で 76%となり，70%のリコーを上回った。（「普通紙複写機――キヤノン，首位に迫る（点検シェア攻防本社 100 品目調査）」『日経産業新聞』，1998 年 7 月 9 日，11 面。）

足させる[22]。

2000年に会社機構を事業部制から事業ごとの独立性を高めるカンパニー制へ改革した際に[23]，アウトソーシング事業を中核に，同社が開発した文書管理ソフトを使ったオフィス内での文書の電子化システム構築などを行う専門組織を既存の大企業向け営業組織「中央販売本部」を再編成し立ち上げた。大企業をターゲットに定め，サービス人員だけでなく営業担当者，設計技術者，システムエンジニアの混成組織で自動車，金融など業種別にチームをつくり，業種ごとに営業活動を展開した[24][25]。

印刷用途の高速デジタル機の発売成功と同時に，印刷や文書管理のシステム構築やアウトソーシングにゼロックスおよび富士ゼロックスが着目するに至るもう一つの背景として彼らの既存顧客市場への認識も指摘しておく。当時の富士ゼロックスの坂本社長は次のように彼らの顧客である大企業のインサイトを語った。

「『システム対応は顧客の方が先をいっている』と痛感。ライバルは『事務機業界だけでなく，IBMなどコンピューターメーカー』と想定する。」（富士ゼロックス社長，坂本正元氏）[26]

---

22 「投資家向け資料や製品説明書，富士ゼロックス，作成代行――海外進出企業から受注。」『日本経済新聞』1998年8月6日，朝刊，9面。
また営業面では「カラー&パブリッシング営業推進部」を新設している。（「デジタルカラー複写機，富士ゼロックスが推進部。」『日経産業新聞』1998年7月3日，31面。）

23 複写機市場の成熟化に備え，各事業単位の損益を明確にし，プリンタやサービス事業の収益性や成長性の望める事業に経営資源を集中させるためとされる。組織改革計画には既に，2005年から開始される販売会社の完全子会社化による営業組織の一本化も盛り込まれていた。（「カンパニー制で製販分離，富士ゼロックス，有望部門に集中――グループ200人削減。」『日本経済新聞』1999年11月5日，朝刊，15面。）

24 「富士ゼロックス，文書作成や管理支援――800人の専門組織，来年初めに発足。」『日本経済新聞』1999年8月18日，朝刊，11面。

25 印刷業者向けの印刷システム構築のアウトソーシング事業も並行して行われている。1999年にアップルコンピュータや共同印刷，アドビ等18社と複写機を用いた印刷システム事業で提携し，印刷システム設計に顧客企業と協働するための施設として「ソリューションセンター」を開設，印刷専用サーバーを発売するなどしている。（「富士ゼロックス，多品種小量印刷を安く――アップルなど18社と事業化。」『日経産業新聞』1999年2月10日，1面。「富士ゼロックス，多品種少量印刷，専用サーバー発売。」『日経産業新聞』，1999年4月26日，15面。）

26 二重かぎかっこ部分が坂本氏の談話。「富士ゼロックス社長坂本正元氏

富士ゼロックスが得意とする大手企業においては，リコーが同時期に提供していた情報システムや製品のシステム提案はIBMなどのコンピュータメーカーに求められ，複写機メーカーには求められるものではないと考えられる。同時に，そうした大企業では，投資家向け資料や製品マニュアル，顧客向けDMの大量印刷という大企業特有の印刷業務が発生しており，そうしたサービスに特化したという側面も事実であろう[27]。

2000年初頭から印刷システムや関連業務のアウトソーシングサービスを展開しつつ，米国市場でのゼロックスによるMPSの開始を受け，2004年頃から米ゼロックスと同じサービス名「XOS」として日本市場にMPSを導入する。当時の同社のニュースリリース[28]によれば，複写機やプリンタなどのオフィスで利用される出力機器の購買から機器設置，ネットワークへの接続，消耗品や保守サービスの管理と提供，機器の資産管理に至る総合的管理に関わるサービスとして開始される。その具体的なサービス内容は，顧客の出力環境を分析する「評価サービス」，費用対効果の最大化やコスト削減を達成する機器利用を管理する「資産管理サービス」，サポート要員を顧客企業内に常駐させる「サポートサービス」の三つに分けられている。当初は米ゼロックスが受注した外資系企業の日本国内の拠点へのサポートから取り組みはじめた[29]。

アウトソーシング事業による本社内営業組織の再編，そしてMPSの導入[30]を加速化するため，2005年8月に県別に置かれた34の販社を完全子

――持ち味の先見性生かす（けいざいじん）」『日本経済新聞』1998年1月9日，朝刊，15面。
本章脚注7に引用する，リコーテクノシステムズ設立の際の社長インタビューと比較するとより鮮やかに焦点が浮きあがる。

27 米ゼロックス社長のMulcahy氏も，ゼロックスの役割はIBMやEDSのような典型的なITコンサルタントとは異なり，ドキュメント関連の業務プロセスに特化することと，同様の認識を示している。('Xerox takes road towards reinvention: Amy Yee reports on the company's vision for its future in the arena of archiving and information management in the digital era', *Financial Times*, 11/4/2004, London edition 1, Companies the Americas; Pg. 30.)

28 「事務機業界で初めてのマネージドサービスを展開」『富士ゼロックスニュース』2004年4月26日。

29「経費削減サービス　ドキュメント経費4割減」『日経ビジネス』2011年12月5日号，pp.82-85。

30 2000年に導入したカンパニー制であるが，間接部門の重複や本社部門

会社化している[31]。子会社化することで本社による販社管理機能強化と販社の人員補強が狙いであった[32]。富士ゼロックスの販社は，1980年前後にそれまでの大型機のレンタルビジネスから普及機拡販の販売網整備のために，地元の有力企業との共同出資で全国に設置されたものであった。大企業向け大型機の営業は本社の営業部隊が担い，販売会社は普及機のターゲット層であった従業員三十人以下の中小規模の企業を担当することが決められていた[33]。それから約二十五年後，共同出資企業から株式を買い取り完全子会社化し，加えて本社社員の二割に相当する2,700名を販社に出向させた。この改革により東名阪の大企業への販売活動は本社の営業部隊が担当し，販社は地方での活動に特化するという役割が明確化された[34]。本社から出向した2,700人の内，2,300人はカストマー・エンジニアと呼ばれる保守サービス要員であった[35]。以上のことから，本社の営業に大企業の顧客を任せ，販社ではより保守サービスに比重を移したと推察される[36]。

との調整など弊害が目立ってきたため，2004年4月に廃止し，事業部制に戻している。(「富士ゼロックス，カンパニー制廃止――部門数・管理職4割減，間接部門の重複是正。」『日本経済新聞』2014年3月30日，朝刊，11面。)

31 当時富士ゼロックスの社長であった有馬利男氏はその意思決定について次のように振り返っている。「箱売り商売を離れてソリューションを収益の軸にするのは難しいです。営業担当者たちが長年培ってきた技術をある意味で否定するものですから。まず組織の見直しから着手しました。」(「最悪の想定こそ正視せよ　危機感共有が改革の起点」『日経ビジネス』2012年7月16日号，p.116)。

32 「富士ゼロックス，全販社，完全子会社に――営業力強化へ2700人出向。」『日本経済新聞』2005年8月24日，朝刊，13面。
「サービス事業の加速に向けて国内営業体制を一新」『富士ゼロックスニュース』2005年8月23日。

33 その他，出資金は一律3000万円で出資比率は富士ゼロックスが51%，販社の会長はパートナー企業から，社長は富士ゼロックスから選出し，営業部長以下の管理者は当初全員富士ゼロックスから出向させることが決まっていた。(日本経営史研究所富士ゼロックス社史編纂委員会，1994，pp.262-264。)
「富士ゼロックス,PPCの国内販売を強化――年間100億円台乗せめざす。『日経産業新聞』1982年4月2日，8面。

34「富士ゼロックス,全販社,完全子会社に――営業力強化へ2700人出向。」『日本経済新聞』2005年8月24日，朝刊，13面。

35 「富士ゼロックス，32販社，完全子会社に――顧客密着型を強化，2700人を出向。」『日経産業新聞』2005年8月24日，27面。

36 富士ゼロックス発表のニュースリリースでは，次のように表現している。「具体的には，10月1日に営業職と保守サービスを担当する全カストマー・エンジニア計2700名を富士ゼロックスから販売会社に投入するとと

三年後の2007年にMPS強化のため本社にグローバルサービス事業本部を新設している。新事業部では本格的に富士ゼロックス単独による日本企業への営業を開始するとともに，日本だけでなく中国，インド，オーストラリア等の海外拠点へもサポート範囲を広げ，これによって海外拠点を持つ日系大企業との商談にも対応することが可能となった[37]。その後リーマンショックによって企業の経費削減志向が強まり MPS への需要が拡大したことも受け[38]，2009年には，MPSの営業担当者を50人から三倍の150人に増員した[39]。同グローバルサービス事業本部の執行役員である岡野氏は，当時，日本市場の状況を次のように語っている。

「日本企業は IT（情報技術）システムのアウトソーシングには熱心だが，事務機関連ではまだまだ。最高経営責任者（CEO）や最高情報責任者（CIO）向けのトップ営業での意識改革を加速させる」（富士ゼロックス執行役員，岡野正樹氏）[40]

この年，主力顧客十社に絞ったトップ営業[41]や，継続的な営業要員の増強

もに，国内で稼動する複写機・複合機の約8割を販売会社が担当する体制に移行させます。そして地域に密着した経営のもとで営業・保守が一体となって機動性を活かしたサービス営業を展開することで,『新しい販売会社』に進化することを目指します。」(「サービス事業の加速に向けて国内営業体制を一新」『富士ゼロックスニュース』2005年8月23日。)

37 「富士ゼロックス，内外サービスの事業本部。」『日本経済新聞』2007年4月29日，朝刊，5面。

38「全社一丸でご用聞き」『日経ビジネス』2010年10月4日号, pp.42-46。リーマンショックの影響により機器と消耗品売上が縮小したことから，複写機メーカーによるMPSへの転換が加速したという見方もある。(「富士ゼロックス　もうコピーに頼らない」『日経ビジネス』2011年10月3日号，pp.56-59。)

39 「事務機の運用管理受託「MPS」，大手，国内外で拡充競う。」『日経産業新聞』2009年10月15日，5面。

40 「事務機の運用管理受託「MPS」，大手，国内外で拡充競う。」『日経産業新聞』2009年10月15日，5面。
業務アウトソーシングに対する慎重な日本の顧客特性を反映した岡野氏のコメントとも受け取れる。その点ではリコーが情報システムのサービスへ乗り出した背景が理解できると同時に，リコーによって先導された状況とも考えられうる。

41 「富士ゼロックス，カラー機，日本と同時投入，アジア太平洋で収益力強化」『日経産業新聞』2009年12月11日，5面。
富士ゼロックスだけでなくリコーも国内外で役員によるトップセールスを

に加え，米ゼロックスと協働してグローバル案件の締結，富士ゼロックス単体での大型案件受注の実績[42]を重ねる。2011 年には，MPS の新サービスとして「エンタープライズ・プリント・サービス」（EPS）を開始する。企業の集中印刷室との遠隔出力の連携や社内外の郵便物を管理するメール室の運用,モバイル環境出力などまとめて請け負うサービスである[43]。2011 年は日本市場における MPS が「キヤノンやリコーなど大手のサービスが出そろい，開花期を迎えようとしている」[44]とされたが，その時点で既に富士ゼロックスは充実したサービス内容を揃えていたと言えるだろう。

第三節　MPS 導入以降のリコーの取り組み

IT 環境のシステム構築事業に戦略的に取り組んでいたリコーだが，ドキュメント関連のサービスに転換し始めるのは，オフィス内の出力機器の管理・運用のアウトソーシングに本格参入する 2008 年頃からである。「ドキュメント・プロセス・アウトソーシング」という名称で次の二つのサービスを始めた。一つは顧客企業のオフィスにリコーのサービス担当者が常駐し，故障対応や消耗品の補給，課金など出力機器にかかわる付帯業務を引き受ける。もう一つは顧客企業のオフィスの一角を間借りして，企業の集中印刷室やコピーセンターを設置し，パンフレットやチラシ，プレゼン資

実施している。(「全社一丸でご用聞き」『日経ビジネス』2010 年 10 月 4 日号，pp.42-46。)

42 「事務機の運用管理受託「MPS」，大手，国内外で拡充競う。」『日経産業新聞』2009 年 10 月 15 日，5 面。
「富士ゼロックス，複写機など運用管理受託，営業先 1000 社に拡大。」『日経産業新聞』2009 年 12 月 3 日，5 面。
「ゼロックスグループ，出力機器の管理請負，P&G の全世界拠点で。」『日経産業新聞』2009 年 6 月 16 日，5 面。
「事務機の運用管理受託――顧客基盤争奪し烈に(攻防デジタル市場)」『日経産業新聞』2011 年 1 月 20 日，4 面。

43 「富士ゼロックス，事務機など運用管理受託，コピー・メール室も対象。」『日経産業新聞』2011 年 7 月 12 日，4 面。
「富士ゼロックス　もうコピーに頼らない」『日経ビジネス』2011 年 10 月 3 日号，pp.56-59。
MPS と同様，EPS も米ゼロックスから日本市場へ輸入されたサービスである。米ゼロックスが 2009 年頃から提供を開始し，プロクターアンドギャンブル社やダウケミカル社との契約締結に至っている(「企業全体の出力環境を最適化する包括的なマネージド・プリント・サービスの提供を開始」『富士ゼロックスニュース』2011 年 7 月 11 日。)。

44 「事務機の運用管理受託――顧客基盤争奪し烈に（攻防デジタル市場)」『日経産業新聞』2011 年 1 月 20 日，4 面。

料など業務文書の印刷を請け負うアウトソーシングである[45]。2008 年 10 月にアウトソーシングを推進する部署を営業組織内に設置している[46]。リコー内において，以前から手がけていた IT サービス事業と，ドキュメント関連のアウトソーシングは独立した戦略事業として，オフィス市場における中期戦略の二本柱とされた[47]。

同 2008 年に，米国の独立系大手ディーラーであるアイコン社を買収する。米国市場では 2007 年にゼロックスが Global Image Systems 社を，2008 年にコニカミノルタがダンカ社をそれぞれ買収しメーカーによる販社買収を通した販路拡大が進んでいた。第四章第四節で触れたように米国市場でのメーカーによるディーラー買収が進められ，アイコン社は最後に残った大手有力販社と言われていた[48]。買収の目的は，米国市場での販売体制強化だけでなく，アイコン社から MPS のノウハウを獲得，統合効果による収益の向上の三つがあった[49]。アイコン社は，米，カナダ，西欧に 400 拠点を有し，フォーチュン 500 企業と長期的な取引関係を持ち，「MPS

---

45 「複写機やデジタル印刷機，リコー，管理・運用代行――外部販社と組み全国展開。」『日経産業新聞』2008 年 12 月 29 日，5 面。
「リコー製品のここが知りたい　第 34 回ドキュメント・プロセス・アウトソーシング　サービス」リコーホームページ，2014 年 6 月 30 日アクセス。http://www.ricoh.com/ja/koko/dpo/01/index.html

46 「事務機の運用管理受託「MSP」，大手，国内外で拡充競う。」『日経産業新聞』，2009 年 10 月 15 日，5 面。

47 『リコーアニュアルレポート 2011』p. 12。
「転換点の企業業績見過しを聞く（6）　リコー次期社長三浦善司氏（終）」『日本経済新聞』2013 年 3 月 2 日，朝刊，13 面。
前述のように見ていくと，リコーの IT サービス事業は中小企業向けサービスとして，比較的大企業に需要の高い MPS とは対象顧客企業を分けた，市場別戦略と取る見方もできるが，リコー社長近藤史郎氏は，「MDS のビジネスとは，オーバーラップさせながら進めています。」と話し，必ずしも顧客企業規模別のサービスメニューとは言えない。（「事業環境の変化を先取り IT サービスも強力に推進」『日経コンピュータ』2011 年 2 月 17 日号，p.88-91。）

48 「リコー，米大手販社買収，１７００億円，欧米販路拡充，複写機シェア，世界首位狙う。」『日本経済新聞』，2008 年 8 月 28 日，朝刊，9 面。
「キヤノン株が５％下落，ライバルのリコー３％高，米複写機販社買収で明暗。」『日本経済新聞』，2008 年 8 月 29 日，朝刊，17 面。
'Ricoh to buy Malvern's Ikon Office Solutions' *The Philadelphia Inquirer*, 28-Aug-08, CITY-D Edition, BUSINESS; P-com Biz; Pg. C01
'Ricoh to acquire IKON office solutions' *American Printer*, 2008/10/1, p.14

49 『リコーグループ中期経営戦略会社説明会資料』2009 年 3 月 13 日。

に関する人材とノウハウが一気に手に入ることも，アイコン社買収を決断した理由」（リコー社長，近藤史郎氏）[50]「北米市場で MPS 事業を展開していたアイコン社のノウハウを取り込む」（リコー専務執行役員，三浦善司氏）[51]狙いがあった[52]。

だがアイコン社買収後すぐには結果に結びつかず，数年間リコーの米国事業はアイコン社の事業立て直しに苦しめられる[53]。リコーに買収される以前から，アイコン社は長きに渡り経営不振にあえいでいた。1998 年 4 月から赤字体質に陥り，同年に株主から虚偽の財務報告の告訴を受けて$1 億 1000 万の罰金を課されるなど経営難が続き[54]，2001 年の 10 月に 2,600 人のリストラと不採算事業部の撤収といった組織規模の圧縮を試みる[55]。続く 2003 年初頭の二か月間で 40 万人以上の従業員の給料を削減するなど改革を試みたが，事業規模が縮小したせいで経営状態の悪化は改善されなかった[56]。負債圧縮の資金を得るため，2003 年 12 月に，収益性の高かった金融部門も GE 社に$15 億で手放している[57]。2005 年には 86 拠点ある

---

[50]「全社一丸でご用聞き」『日経ビジネス』2010 年 10 月 4 日号，pp.42-46。

[51] 「消耗品→情報システム――先行リコー，追うキヤノン（News Edge)」『日経産業新聞』2009 年 10 月 28 日，24 面。

[52] アイコン社自体は，2004 年頃に自社の 35 周年となる記者会見で社長が MPS を今後の成長分野として注力していくと述べ，ミネアポリスの人材派遣会社 Ceridian 社との案件受注を成功例として引き合いに出している。（'Ikon winning the office paper chase: Amy Yee on how document turnround time at one company was reduced from two or three days to six minutes', *Financial Times,* 10/8/2004, USA edition1, Companies International; Pg. 22.）

[53] アイコン社買収の約一年前から，米国市場の景気減速や 2001 年のレニエ社買収に要したリストラ費用などが原因で，リコーの米国事業は営業赤字に陥っていた。（「リコー，米大手販社買収――事務機各社，欧米で“陣取り合戦”，収益性と両立課題。」『日本経済新聞』2008 年 8 月 28 日，朝刊，9 面。）

[54] 'Ikon Settles Suits For $111 Million', *The New York Times*,11/25/1999, Late Edition – Final, Section C; Page 16; Column 4; Business/Financial Desk

[55] 'Ailing Ikon retreats; It will lay off 1,500, shed its operation in Mexico, and realign other business units to cut costs.' *The Philadelphia Inquirer*, 3/2/2005, City-D Edition, BUSINESS; Pg. C01

[56] 結果，2003 年に投資会社のムーディーズからアイコン社の$8 億 5 千の負債をジャンク債と格付けされ，企業自体も「Ba1」から「Baa3」へと降格されている。（'Business News in Brief', *The Philadelphia Inquirer*, 5/21/2003, City-D Edition, BUSINESS; Pg. C03)。

[57] 'Ikon to sell financing arm to GE for $1.5 billion; The Chester County document manager said the profitable unit was hurting its stock price.

うちの，フランスやメキシコなどの 16 拠点を閉鎖し，売上は 16%減少した[58]。そして災難はさらに重なり，2007 年頃からウォーレン・リヒテンシュタインが率いる投資会社のスティール・パートナーズがアイコン社の経営陣に対し反撃を強め，プレミアムを上乗せした価格での株の買い戻しを要求し始めた[59]。本来の販社事業の再編に加え自社株の買戻し圧力も強まり，同年には自社株買いに$1 億 7500 万費やしている[60]。このようなアイコン社の経営状態を巡る状況で，リコーによる買収が行われた[61]。

買収額は一株当たり$17.25 の現金交換に基づき，全額で$160 億規模となり[62]，リコーにとって過去最大の買収案件であった[63]。買収前から長く経営体質が悪化していたアイコン社の事業を立て直し黒字採算に回復させるまで，リコーは 2008 年から 2011 年までの約四年間を費やした[64]。アイコン社を統合するまで時間がかかったことに対して，リコーの近藤社長は日経新聞の取材に以下のように答えている。

GE will keep the 400 workers.' *The Philadelphia Inquirer*, 12/12/2003, City-D Edition, BUSINESS; Pg. D01

58 'Ikon profit surges 40 percent; Revenue slipped as the firm shut unprofitable units and sold off businesses that did not fit its strategy.' *The Philadelphia Inquirer*, 27-Jan-06, BUSINESS; Pg. D03

59 'Big Ikon investor seeking action; The Malvern company should buy back shares or offer itself for sale, says Warren G. Lichtenstein.' *The Philadelphia Inquirer*, 6/30/2007, CITY-D Edition, BUSINESS; P-com Biz; Pg. D01

60 'Ikon to sell financing arm to GE for $1.5 billion; The Chester County document manager said the profitable unit was hurting its stock price. GE will keep the 400 workers.' *The Philadelphia Inquirer*, 12/12/2003, City-D Edition, BUSINESS; Pg. D01

61 同買収案件は，リコーから積極的にアイコン社獲得に動いたのではなく，アイコン社側から身売り話を持ちかけられたと伝える記事もある。(「リコー，仕掛けた争奪戦，米事務機販社，1700 億円で買収。」『日経産業新聞』2008 年 8 月 29 日，30 面。)

62 この一株当たりの価格は，当時直近 12 か月間のアイコン社の平均株価よりも 51%も高い水準である。ゆえに買収額はスティール・パートナーズ社によって引き上げられたという見方が強い。('Ricoh to buy Malvern's Ikon Office Solutions' *The Philadelphia Inquirer*, 8/28/2008, CITY-D Edition, BUSINESS; P-com Biz; Pg. C01; 'PhillyDeals: Steel Partners win big on Ikon sale price' *The Philadelphia Inquirer*, 8/28/2008,CITY-D Edition, BUSINESS; P-com Biz; Pg. C03)

63 『リコーアニュアルレポート 2009』p.15。

64 「リコー変心，初の人員削浦――内外で 1 万人（NewsEdge)」『日経産業新聞』2011 年 5 月 27 日，28 面。

――統合効果を早く出すため，アイコン社を当初から吸収合併する選択肢はなかったのか。

「アイコン社はリコーが成長分野と位置付けるデジタル印刷機や事務機の運用管理受託サービス（MPS）が強く，人材も豊富。強引な統合手法で重要な資産が失われ，もぬけの殻になるのは避けたい。十分時間をかけて『リコー化』する」（リコー社長，近藤史郎氏）[65][66]

MPSを強化するという当初の目的達成は，アイコン社自体の事業の立て直しの必要によって時間を要することになった。2008年10月31日に買収手続きが完了してから約一年後となる，2009年10月にリコー本社のグローバルマーケティング部署の内部に，アイコン社からMPSのノウハウを移転する専門の部署を新設している。グローバルマーケティング部署は，2009年6月に設置された，全世界向けの販売・マーケティング機能を集約する部署である[67]。従来リコーでは日本国内事業を「販売事業本部」，海外事業を「海外事業本部」が担当する体制を取ってきたが，当時の五割強だった海外比率をさらに引き上げるため，両事業本部を統合する「大規模な組織改革を実施した」（日経産業新聞，2009年）[68]。地域の切り分けをなくすことで，グローバル企業の顧客が自身の本社で，彼らの全世界拠点を

65 「リコー，情報システム会社に脱皮へ，近藤社長に聞く――セキュリティー対策に商機。」『日経産業新聞』，2010/10/20，3面。

66 同氏は他の雑誌インタビューで，「M&Aを実施したときに，問題となるのは情報システムです。提供するサービスが複雑になってきていますので，一つひとつの案件がそれぞれ違うわけです。それを新しい情報システムで統合しようとすると，かなり大変です。我々も相当苦労しました。北米のビジネスで利益が出ないといって苦しんだのはそこに原因があります。」と，MPSの提供するサービスが高度化するにつれ，情報システムの統合の難しさがM&Aのリスクになると述べている（「事業環境の変化を先取りITサービスも強力に推進」『日経コンピュータ』2011年2月17日号，p.88-91）。

67 グローバルマーケティング本部の設置自体に，停滞するアイコン社との組織統合にてこ入れする狙いがあったという考え方もある。（リコーの研究（中）海外攻略へ「GM」発足――M&Aのツケ，米で清算。）『日経産業新聞』2009年7月1日，1面。）

68 「めざすはサービス企業，近藤史朗社長に聞く――モノづくり根幹は維持（リコーの研究）」『日経産業新聞』2009年7月2日，5面。
この組織改革により，リコー本社の事業本部は，グローバルマーケティング本部，MFP事業本部，プリンタ事業本部，GJ開発本部となった。（「リコー，企画開発を迅速化，4本部，2つに集約。」『日経産業新聞』2013年7月10日，19面。）

まとめて集中購買する場合にも対応できるようにとの考えもあった[69]。10月にさらに部署内での改編が行われた際[70]に，前年に新設したアウトソーシング推進の部署を核として[71]，アイコン社からMPSのノウハウを吸収しMPSを担当する部署を設置した[72]。同部署では2009年度中に全世界戦略を練り上げる任務を課されており，2010年4月にMPSのリコー独自のブランドである「MDS （Managed Document Services)」を立ち上げる。機器の最適配置の提案，遠隔監視や稼働率分析など23のサービス内容を世界共通サービスとしてメニュー化した。日本，米国，欧州，中国，アジア太平洋地域のそれぞれでMPSを統括する組織「グローバルMDSセンター」も設立している[73]。2010年9月には，全世界でのMPSの営業体制を3000人規模に増員し，翌年コールセンター機能などインフラ強化に260億円へ

---

69 日経産業新聞の取材に，リコー社長近藤史郎氏は次のように答えた。「――6月には新組織のグローバルマーケティング(GM)本部を設置した。大規模な組織改革を実施した目的は。『顧客視点に立ち返り,ニーズにあった製品やソリューション(問題解決)を全世界で提供できるようにする。顧客ごとに1品ずつ作っていたらオーダーメードの高級スーツになってしまい，採算が合わない。社内の階層を減らして優れた案件を素早く横展開できるよう組織を組み替えた』」(「めざすはサービス企業，近藤史朗社長に聞く――モノづくり根幹は維持（リコーの研究)」『日経産業新聞』2009年7月2日，5面。)

「リコー販売事業部門，国内外集約し新組織，顧客のグローバル化対応。」『日経産業新聞』2009年5月29日，5面。

「販売統括へ新組織，リコー，国内・海外を集約。」『日本経済新聞』2009年5月29日，朝刊，11面。

70 グローバルマーケティング部署内に，欧米，アジア，日本の各3地域の事業推進室と「市場顧客戦略センター」を新設している。後者は成長市場である中国，ロシア，インドの三カ国の新規顧客開拓のための市場調査を集中的に進める部署である。前者の改編については，国内と海外に分かれた事業本部を統合し地域別の切り分けをなくすという，グローバルマーケティング本部設立当初の目的を調整せざるを得なかった印象を受ける。世界規模で市場動向を見極めながら同時に地域の実情に合った営業活動が展開するためと，日経産業新聞は改編の理由を伝えた。「欧米・アジア・日本の担当組織，3極体制で連携――リコー，地域戦略強化。」『日経産業新聞』2009年9月17日，19面。

71 「事務機の運用管理受託「MPS」，大手，国内外で拡充競う。」『日経産業新聞』2009年10月15日，5面。

72 「消耗品→情報システム――先行リコー，追うキヤノン（News Edge)」『日経産業新聞』2009年10月28日，24面。

73 「リコー，営業員1.5倍に，事務機の運用・管理受託，体制整え攻勢。」『日経産業新聞』2010年9月8日，5面。

「複合機など運用管理，リコー，世界で本格受託，サービス統一，日米欧中に組織。」『日本経済新聞』2010年4月1日，朝刊，11面。

の投資，世界中の大手企業担当である全 8,000 人の営業担当者が MPS 提案できるようにし，MPS の保守サービス要員を約一割増の 9,000 人体制に拡充[74]など，大胆な MPS 強化に努めている。しかし 2011 年の MPS の売上高の地域別の内訳は，米国が 60%，欧州が 20%，残りを日本を含むアジアなどが占める見通し[75]として，日本市場での MPS による売上は限定的と言わざるを得ない。

本社での MPS 体制強化の一方で，「販売のリコー」の屋台骨である販社を巡る再編も続く。第一節の終わりで整理したように，2005 年までに保守サービス機能をテクノシステムズに移行し，販社は営業機能のみに純化させ，地域ごとの運営に転換した（図 6-1）。その後 2007 年にリコー販売に関東甲信越地域の六販社が加わる[76]。2008 年に地域統括販社の傘下で独立性を保ち続けていた県別の販社を，地域統括販社の支社に統合し，国内販社の数を 35 社から七社へと大幅に削減した。これにより，販売体制は，北海道，東北，首都圏，中部，関西，中国，九州の七地域を基本とし，地場の大手企業の支社や支店を一つの販社で対応可能な体制を作った[77]。続いて全国に支社や工場などの拠点を持つ大企業に照準を合わせるため，2010 年に七社を一社へと統合し，首都圏の販社であった「リコー販売」を存続会社とし，「リコージャパン」が発足する[78]。本社一括商談に対応させるため，国内では本社が集中する首都圏販社に集約したのである[79]。

---

74 「事務機の運用・管理，リコー「売上高 2.5 倍に」，13 年度目標，サービスを強化。」『日本経済新聞』2011 年 1 月 21 日，朝刊，13 面。

75 「事務機の運用管理受託，リコー，13 年度 3000 億円。」『日経産業新聞』2011 年 1 月 21 日，4 面。

76 「リコー，関東甲信越の 6 販社，リコー販売に統合。」『日経産業新聞』2007 年 12 月 14 日，9 面。

77 「国内販社，地域別 7 社に，リコーが統合――集中購買に対応。」『日経産業新聞』2008 年 4 月 1 日，9 面。

78 「リコー，国内 7 販社統合，間接部門費用削減，大企業向け営業強化。」『日本経済新聞』2010 年 3 月 9 日，夕刊，3 面。
「リコー，国内販社，7 月に集約，事務機やプリンター，1 社で大型受注狙う。」『日経産業新聞』2010 年 3 月 10 日，5 面。
「リコージャパン，世界戦略の要に，日本発の新規事業展開，顧客の課題解決を支援。」『日経産業新聞』2010 年 7 月 6 日，5 面。

79 「『購買の権限は本社に一本化されているんだよ。地域ごとの対応はもうできない』。リコーの地方の販売現場では，顧客の購買担当者にこう三くだり半を突きつけられるケースが年々増えてきた。」「リコーの強みだった地域密着型の販売体制が制度疲労に陥ったことに対応」してのことだという。（「リコージャパン，世界戦略の要に，日本発の新規事業展開，顧客の課題

第四節　リコーと富士ゼロックスの比較

以上が MPS を巡る日本市場での動きであった。年表として整理すると表 6－1 となる。本節の分析をまとめる。日本市場に MPS が導入されたのは 2004 年であった。それまで市場シェア一位のリコーと二位の富士ゼロックスでは，注力したサービス分野が異なっていた。リコーは，複写機を中心にオフィスの IT ネットワーク環境を構築するストソーシングサービスに注目し，設立した子会社であるリコーテクノシステムズを中心に，顧客基盤を有する中小規模の顧客企業に向けて拡販した。富士ゼロックスは，高速デジタル複写機を活用した印刷システムの構築と，企業内印刷業務のアウトソーシングに着目し，本社内の大企業担当の営業部門を中心に取り組んだ。

日本市場での MPS 導入は，富士ゼロックスが主導した。米ゼロックスの受注案件の，日本市場での提供部分の請負から始め，2007 年に本社のグローバルサービス営業本部を強化し本格化させる。リコーも追随すべく 2008 年に「ドキュメント・プロセス・アウトソーシング」を開始し，推進部門を本社営業組織内に設置する。以降，以前より注力してきた IT サービスとともに，事業戦略の二本柱とした。同 2008 年には MPS のノウハウ強化のためにアイコン社を買収する。「ドキュメント・プロセス・アウトソーシング」のサービス内容は機器管理と運用と，社内印刷の業務アウトソーシングが中心であることから，その他の MPS 提供に関わるノウハウの部分，例えばプロセス管理の手法やサービス品質の管理，営業要員の教育などに関するノウハウ獲得を目指していたと思われる[80]。だが組織統合に手を焼くこととなった。

二次資料上には MPS に直結することが明示されていないものの，第三章で示した MPS の事業概要から論理的に類推し関連すると思われるのは，国内販売体制の改革である。リコーと富士ゼロックスの両社は，日本市場において直販体制を取るが，リコーはそのほとんどが 100%の完全子会社である販売子会社を県別に配し，他方で富士ゼロックスは，株所有を

解決を支援。」，『日経産業新聞』，2010/7/6，5 面。）

[80] アイコン社の進め方を参考に「全世界共通のサービス提供マニュアル」を作り上げた。（「印刷アウトソーシングが活況」『日経コンピュータ』2010 年 5 月 12 日号，pp.62-67。）

51%に限定した共同出資の形態を取る販売関連会社を各県に有していた。加えてリコー内の販売会社間での営業活動の分担は県の地理的境界線で区切られ，縄張り意識からの販社間競争による切磋琢磨があった。富士ゼロックスは，販売関連会社の設立当初以来，本社の営業体制との補完関係において，得意とする大手の顧客企業は本社が担当し，一定規模以下の顧客企業を販社が担った。

こうした両社の販売体制は，2000年以降変化を見せる。リコーは四十五あった県単位の販社を地域単位の七社，そして東京地区の販社を存続会社として一社に集約した。MPS提供は，販社内のMPS推進部と保守サービスを一手に引き受け，コールセンター設備も有するリコーテクノシステムズが両輪となって手掛ける構造となっている[81]。大手企業へのMPS提案の場合には，そこに本社営業部隊が加わる[82]。富士ゼロックスは，共同出資会社から株を買い取り，販売関連会社から販売子会社とし，本社社員の出向を通して，本社による販社の統制を強めた。出向した多くの社員は保守サービス人員で，販社の保守サービス機能の比重を高めるとともに，営業機能における本社営業部隊の貢献度をさらに強めたと言えよう。

日本市場の分析から類推可能な事項としては，まずMPSの拡販にとって，本社内における推進部門が欠かせないということである。MPSを日本市場に輸入した富士ゼロックスでは，本社の営業部署内に，大手企業担当であった中央販売部を中心に設置されたグローバル営業本部がそれを担った。リコーはアイコン社を買収後，グローバルマーケティング部署を立ち上げ，同部署内に設置したMPS担当部門が担った。その上で，両社を比較して異なる点は，実際の営業活動を実践する主役となる組織はどこが担ってきたかという点である。富士ゼロックスは，MPS推進部門であった同組織は，その前身が本社営業部署内の大手企業を担当していた部門であったことから，MPS推進部門として再編された後も，営業活動の実践組織は変わらない。リコーの営業活動では，地域に密着してきた販社組織が活躍してきた経緯を考えると，リコージャパンの前身となっている販社の東京地区担当組織が，組織再編後も営業の第一線と言えよう。MPSを推進する

81「全社一丸でご用聞き」『日経ビジネス』2010年10月4日号，pp.42-46。「経費削減サービス　ドキュメント経費4割減」『日経ビジネス』2011年12月5日号，pp.82-85。

82「目標は『お客様価値の創造』年間売上高は3000億円超」『日経ソリューションビジネス』2009年3月15日号，pp.48-50。

組織と営業活動の主役を担う組織が同一である富士ゼロックスと比較すると，それぞれの組織が別個であるリコーにはディスアドバンテージになりえたと考える。

表 6－1　日本市場の年表

Year	Month	Event
1998	-	国内出荷台数ベースでデジタル機の比率が5割超え。従業員5人以上の事業所でパソコン普及率5割に迫る。
	1	富士ゼロックスがプロフェッショナルサービス事業本部を発足。
		キヤノン販売が複写機とプリンタ事業部を統合。
1999	1	リコーテクノシステムズ設立
	7	キヤノングループの3販売会社の代販窓口をキヤノン販売に一本化。キヤノン販売の直営部門を統合。
2000	1	富士ゼロックスがカンパニー制を導入。中央販売部を印刷関連アウトソーシングのため再編。
	10	ゼロックスが富士ゼロックスの株25%を富士写真に売却。
2001	-	リコーが地域統括販売会社を設立。
2004	4	富士ゼロックスがXOSを開始。
	同	富士ゼロックスがカンパニー制を廃止。
2005	6	リコー販売を設立し、首都圏の5販売会社を統合。全国の販売会社の保守サービス部門をリコーテクノシステムズに集約。
	8	富士ゼロックスが販売会社を完全子会社化。
2007	4	富士ゼロックスがグローバル営業本部を設置。
2008	2	リコー販売に関東甲信越の6販社を統合。
	春	リコーがドキュメント・プロセス・アウトソーシング開始。
	7	リコーが県ごとの販売会社を地域統括販売会社の支社に組み替え。
	8	リコーがアイコン社を買収。
2009	9	キヤノンがMDSを開始。
	10	リコーがグローバルマーケティング部署および同部署内にMPS担当部門を設置。
2010	4	リコーがMDSを開始。
	7	リコージャパンを設置し、販売会社を集約。
2011	7	富士ゼロックスがEPSを開始。

（筆者作成。）

第七章　考察

第一節　分析のまとめ

本稿の意義と目的は，サービタイゼーションによる持続的競争優位性の獲得は，どのように組織間ネットワークによって実現されるのかについて明らかにすることであった。複写機産業は限られた数の世界的主要メーカーが競争構造を形成している。近年約十年間の複写機産業の競争は，サービタイゼーションを巡るという点では市場横断的に一貫した傾向がありながら[1]，主要市場ごとに市場シェアの推移は異なった様相を見せた（図 3－3，4，5)。そしてその現象を，組織間ネットワークと関係性について分析することでサービタイゼーションによる持続的競争優位性に関連したマネジメントに新たな示唆を提示する。分析では，サービタイゼーションの組織間ネットワークに関するこれまでの研究に比べて，より長期的な視野に立つマネジメント，例えば組織買収などの企業の取り組みや意思決定を取り上げた。以下の考察ではより詳しく，サービタイゼーションによる持続的競争優位性の構築に関連する，組織間ネットワークの重要な項目について議論する。これまでの分析結果の組織間ネットワークに関わる要点を整理，比較することにより，サービタイゼーションがどのような組織間ネットワークを形成し，市場シェアを変動させる企業の競争優位性に結びつくのか考察を試みる。

まず第四章では，米国市場における MPS の誕生過程と MPS による市場シェアの変動について，ゼロックスとリコーを中心に分析した。ゼロックスは，MPS を 2001 年に提供開始するが，業績改善が戦略的に優先され，財務上の相殺効果も影響したため，2008 年頃以降，MPS が市場シェアの成果に結びつく。米国市場におけるゼロックスの MPS の特徴は，業種別に高度に専門化したサービスを提供することにあり，営業組織の地域別か

---

[1] 'A Big Red X No Longer Marks the Spot at Xerox', *The New York Times*, 1/8/2008, Late Edition – Final, Section C; Column 0; Business/Financial Desk; ADVERTISING; Pg. 11.
'Enterprise Content Management: The Business Case For "Transformative Outsourcing".' Aiim E-Doc, 2256-57.
'The Next Frontier for Managed Print Services: How MPS will Drive Productivity and Business Transformation.' *Credit Control*, 11/1/2013, Vol. 34 Issue 10/11, pp36-45.
「事務機の運用管理受託『MPS』，大手，国内外で拡充競う。」『日経産業新聞』2009 年 10 月 15 日，5 面。
IDC Global Managed Print Services survey (European extract), 2009.

ら業種別への再編成と，特定業種を専門としてきたサービス会社の買収を行うことで，業績不振により低下していた市場シェアを回復させるまでに至っている。一方,競合他社はゼロックスが業績不振にあえいでいる間に，彼らの広大な顧客基盤を手に入れようと奮闘し，特に大手ディーラーは積極的に買収を仕掛けた。彼らの代販網に頼っていたリコーやキヤノンはシェアを伸ばすものの，急拡大したディーラーの資金繰りや買収先との組織統合がうまくいかず，2000 年後半以降，直販網によって MPS を拡販しようと試みるメーカーによってディーラー買収が活発化する。リコーも米国市場で最大規模のディーラーであったアイコン社を，リコー史上最大額で買収し，彼らの MPS の顧客ルートとノウハウを獲得しようと試みたが，アイコン社の赤字解消にここ数年費やされ，市場シェアの減退は止まっていない。

第五章では欧州市場を分析した。欧州市場もゼロックス・ヨーロッパによって MPS が市場導入されるが，米国市場ほどゼロックス・ヨーロッパの市場シェアが大きくなく，また米国本社の業績不振の影響を受けゼロックス・ヨーロッパの事業が停滞する。そのため同社ではなく，コニカミノルタが一貫してシェアを伸ばす。企業規模としてはゼロックス，リコー，キヤノンに比べると規模は小さいが,2003 年にコニカとミノルタが経営統合し，またその経営統合の要となった独自重合法トナーを採用するカラー機の開発に成功し，三強と互角に戦える地盤を固めた。ミノルタ時代から従前海外子会社に独立性を持たせており，その中でチェコやドイツ販社で MPS を先行して取り組んだ。文化や言語の多様性を内包し，小室に区切られたオフィスレイアウトといった欧州市場の特性を活かし，競争力のあるカラー機を拡販する，ムダを最小化し効率性を向上させるソリューション提案を行っている。また，きめ細かい直販網強化のために小規模なディーラー買収を重ね，密度の濃い顧客関係とコニカミノルタとしての組織内の意思統一を両立させる。また統一されたサービスを欧州域内で提供するために東欧を中心に，欧州地域の小国まで子会社設立を続ける。小規模な組織を買収する彼らの戦略は，欧州市場でシェア一位の座を彼らに奪われたリコーとは異なり，リコーは 90 年代後半から欧米市場で大規模な買収を仕掛けることで市場シェアを一気に獲得してきた。米国市場でのアイコン社買収もその一つと位置づけられる。結果も両市場で同様に，買収の効果を市場シェアに反映するに至っておらず，欧州市場でもシェアの低下を続

けている。

最後に第六章では，日本市場を分析した。2000 年に入り市場リーダーであるリコーが IT システムの構築と運用サービス事業を牽引していたが，富士ゼロックスを通して MPS が拡販されるに従い，ここ十年間で二社の市場シェアの差は縮小を続けた。リコーは，IT サービスの本社での一括購買という顧客企業の変化に合わせて，強みとしてきた一県一販社制を変更する。東京地区販社をリコージャパンと名称変更し，その傘下に全国の販社を統合し一社化した。MPS の提供開始後は，本社の営業部署に MPS 担当を置き，MPS を提案する取引には，本社の専任が同行する。一方富士ゼロックスは，ゼロックスの高速機を主要製品とした印刷業務のアウトソーシングを 90 年代後半から始めていた。米国ゼロックスと協働した日本市場への MPS 導入に伴い，顧客企業内で使われる機器全ての運用を対象とし，アウトソーシングも組み合わせたソリューション提案に取り組む。そして地元企業と共同出資してきた国内販社の株を買い取り，100%子会社化とした。それにより販社のサービス部門を強化し，MPS の営業は本社の直販部隊が東名阪の大企業を中心に直接行う体制を整えた。販社が完全子会社となったことで，サービス人員を本社から多数出向させるなど，本社の管理機能を強化した。

以上のように，主要三市場の約十年間に渡る複写機産業の MPS を巡る企業の取り組みを分析した。次の三点が重要な指摘と考える。一つ目に，複写機メーカーによるサービタイゼーションの現象である MPS の登場によって市場シェア競争がいずれの市場でもダイナミックに変化したこと。つまり MPS によって一括購入がより一層促進され，いったん提案が受け入れられると，顧客企業の全複写機・プリンタといった出力機がひとつのメーカーに置き換わる「オセロゲーム」[2]の競争となると，業界内では言われてきたが，本稿ではそれを多様な資料に基づいて詳細に記述し，さらに市場ごとに異なる競争が生まれていることを明らかにした[3]。二つ目に，企

[2]「全社一丸でご用聞き」『日経ビジネス』2010 年 10 月 4 日号, pp.42-46。
[3] 石井（1993）は「したがって現象の唯一の真理や本質を知ろうとするよりも，むしろ多面的で重層的な現象理解を求めることが重要となる」（p.320）と述べ，また栗木（2012）は「理論は，偶然を排除するためにではなく，偶然を活かして先取的で創造的な志向を活性化するために用いなければならない」（p.106）として分厚く記述する（Geertz, 1973）ことやプロットの重要性を説く。

業による MPS の取り組みには営業組織の再編が密接に関連しており，その意図やアプローチは企業によって異なること（表 7－1)。三つ目に，二点目と同様に企業による MPS への取り組みとともに，組織買収，販社やサービス会社などの買収が活発に行われること。二点目の営業組織の再編と,三点目の販社の買収は,いずれも直販網の強化を目的として行われた。そして上記三点はいずれも関連し合っている。つまり MPS の進展に従い，営業組織の再編，流通組織の買収，サービス企業の買収が，市場や企業横断的に行われ，直販強化とサービス提供の強化を目指してきた。それぞれの活動と意図を整理すると表 7－1 となる。こうした組織間ネットワークの変化が MPS と関連することで市場シェアの変動に結びついているということである。

表 7－1　ネットワークに関連した動き

#	ネットワーク関連の活動	直販強化	サービス強化	例
①	営業組織の再編	○	注	米国ゼロックス 日本富士ゼロックス 日本リコー
②	流通組織の買収	○	注	米国リコー 欧州コニカミノルタ 日本富士ゼロックス
③	サービス企業の買収	-	○	米国ゼロックス

（筆者作成。）

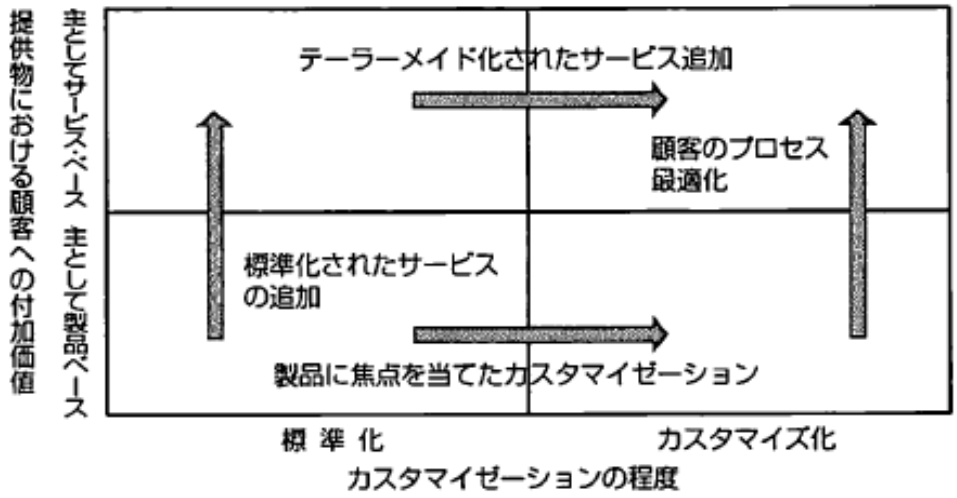
（注：営業組織の再編と流通組織の買収が直接サービス提供の強化に結びつくわけではないが，例えば富士ゼロックスが販売会社の完全子会社化に伴ってサービス人員を販売会社に多数移籍させサービス強化を図るといったように，それを契機にサービス強化を行うことが可能。）

第二節　時間的経過における MPS の変化

Oliva and Kallenberg（2003）は，サービタイゼーションにおけるモノとサービスの組み合わせには多様な段階があることを提示した。モノとサ

ービスの提供物における比重が連続的にサービスの比重が高まるように変わっていくという。MPS も同様に誕生以来十年を経過し，市場やメーカーによって様々な形態が提供されてきたようである。Oliva and Kallenberg（2003）は提供物におけるモノとサービス間の比重の割合によって一元的なモデルを示したが，サービタイゼーションの進展は一元的なものではなく，いくつかの種類があるとされる（Windahl and Lakemond，2010）。Matthyssens and Vandenbempt（2010）は，ソリューションがより高い付加価値を目指して変容する際に,提供物に顧客価値を追加する方向性と，カスタマイゼーションの程度を高める方向性の二軸で整理できるという。南・西岡（2014）もこの枠組みを日本語に翻訳し用いており，図 7－1 は彼らによるものである。図 7－1 に従って各市場の主要な MPS の変容を整理する。

図 7－1　サービス提供タイプと変遷



（南・西岡，2014）

複写機事業が旧来の保守・アフターサービスから MPS へと第一歩を踏み出したのは，米国市場におけるゼロックスの取り組みであった。彼らの目指した MPS の付加価値は，顧客企業の業種ごとに高度で専門化されたサービスを提供することである。まず営業組織をそれまでの地理的区分に従った体制から業種ごとへの配置転換を行った。彼らの取り組みは，業種ごとに求められる複写機の製品を主眼とした印刷やドキュメント関連の業務に最適なサービスをカスタマイズして提供することであった。その後，

積極的な投資活動を通して各特定業種に特化したサービスを提供してきた会社を買収し，顧客業務への密着度を高めた。このことから初期には複写機という製品に焦点を当てた，業種ごとのカスタマイゼーションを進め，その後，サービス・ベースの顧客への付加価値を高めて，詳しい業務プロセスに踏み込んだサービスを提供すると言える。

欧州市場において成功したコニカミノルタは，競争力の高いカラー機による，コスト効率の改善といった便益を最大限訴求するために，顧客の出力環境の現状に適応した機器の運用を提案する。こうした取り組みは顧客のオフィス環境に，カラー機などの製品やソフトウェア，必要なノウハウなどの情報を組み合わせてカスタマイゼーションを行っていると言える。そして東欧諸国への子会社設立によって，欧州で広域に事業展開する顧客企業の業務プロセスをカバーする統一サービスを提供し，サービス・ベースの顧客への付加価値を向上させている。

一方，日本市場での富士ゼロックスのアウトソーシングサービスは，自社が強みを持つ高速機を中心としたサービスであるが，カスタマイゼーションの程度を高めたというよりは，高速大量印刷という製品性能を提供物としたサービタイゼーションである。その点で，提供物における顧客への付加価値を，製品ベースではなくサービス・ベースに置き，社内印刷室という標準化されたサービスを追加したと捉えられる。同市場で観察された，リコーの IT サービスも，顧客の IT 環境を複写機だけでなくネットワークやシステムとして提供することと言え，IT システムの構築という標準化されたサービスを，従来の複写機販売と保守・サービス事業に加えたサービタイゼーションである。その上で二社とも，MPS の導入に伴い，顧客企業内のドキュメントや情報の管理プロセスに対応させたテーラーメイド化したソリューション提案を追加していると言える。

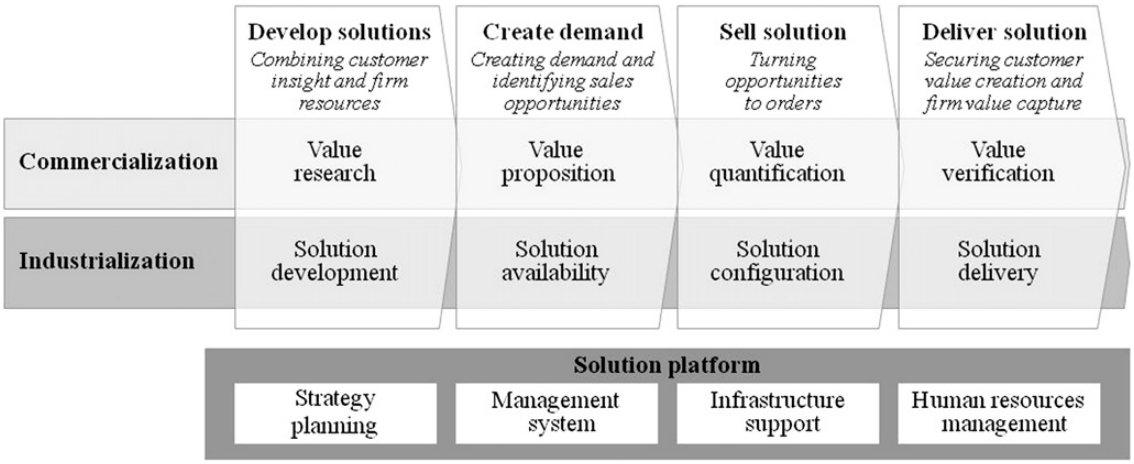
複写機産業の MPS を複数市場間で比較すると，発展経路は一つに限られたわけではなかった。Matthyssens and Vandenbempt（2010）の研究は，異なる産業に属する複数企業を取り上げ，そうした多様な発展経路が図 7－1 に集約されている。本稿は複写機企業の複数事例に基づき，MPS という複写機メーカーによるサービタイゼーションの発展経路を分析し，それに基づいて，ある特定の産業においてもサービタイゼーションの進展経路は必ずしも一つに限られるわけではなく，彼らが示した方向性において多様な経路が起こりえることを提示した。

このことは，サービタイゼーションにおけるマーケティング競争上の戦略的差別化に対してインプリケーションを持つであろう。ゼロックスは，米国市場において直販部隊の強い販売力を介して米国のトップ大手企業への顧客基盤を持っており，そうした強力な顧客間関係を前提に，ベンダーとして同じ顧客に対して競争関係にある IT 企業とは異なるサービスを提供するために，ドキュメント業務に関連した MPS を拡販していった。一方リコーは，日本全国に一県一販社以上と言われるほどの販売網をはりめぐらせ，中小規模の顧客と強固な関係を築いてきた。「販売のリコー」を支えた自前の拠点を介して，顧客がオフィスのデジタル化に直面していることに市場機会をとらえ，IT システムを構築し複写機と共に提供する IT システムの構築と運用を始めた。つまりこうした事例から，顧客や競合他社などのビジネス上の関係性によって，市場機会が認識されたり，戦略が決定されたり，また企業の意思決定が実行可能となっている。Windahl and Lakemond （2006）が分析したケースでは，センサーとソフトウェアを提供物の中核とする社内での意思決定に基づき，ソフトウェア開発能力が社内リソースとして存在しなかったためにソフトウェア開発を外部委託し，ソフトウェア開発会社と関係性を結び，その強力な関係性がソリューションの成否に重要であったことを明らかにしている。そうした分析を通して，彼らはソリューション価値提供に与える組織間ネットワークの重要な影響を提示した。一方，本稿の先のいくつかの事例は，メーカーが置かれている組織間ネットワークの状況や，もしくはメーカーの意図的な組織間ネットワークの活用も含め，組織が有する関係性が，ソリューションデザインの戦略的方向性にも影響を与えることを示唆する。

既存研究を手がかりにその理由として考えられるのは，製品の販売と共にサービスを提供することで，製品の販売を一層促す（Mathe and Shapiro, 1993）ことや，顧客ロイヤルティの醸成にも寄与する（Correa et al., 2007）ことが分かっており，ソリューションの対象顧客を，自社製品の既存顧客とするからではないだろうか。サービタイゼーションでは，メーカーが製品中心から顧客中心に転換し，提供物を再構築する（Vandermerwe and Rada, 1998）過程において，特に既に有している顧客を前提としたネットワーク関係が影響を与えると考えられる。Storbacka（2011）は，ソリューション取引の一連のプロセスをモデル化し，そのプロセスの中でソリューションの市場価値を創造するコマーシャライゼーション

（commercialization）活動が行われる。その活動によって，潜在的顧客セグメントがソリューションを認知し市場形成が行われる，需要創造が生じる必要がある（図 7－2)。具体的には，市場機会や顧客動向との連結，価値共創,「内から外」と「外から内」の両立，つまり企業が設定した目標を達成する戦略を実行することと同時に，顧客価値の創造プロセスを理解し事業機会を同定し，自社の戦略にフィードバックすること（Gosselin and Heene, 2003）が行われる。そしてそこで提供側の多様な組織間の合意形成が行われるという。特にこの段階を経て，市場や顧客との間でソリューションの価値提案が定まることで次の販売段階に進展する。こうしたソリューション取引における需要創造の特性が，組織間ネットワークがサービタイゼーションのデザインに影響を与えていると考えられる。

図 7－2　ソリューションビジネスモデルフレームワーク



（Storbacka, 2011）

最後に，Matthyssens and Vandenbempt （2010）は，顧客側の製品技術知識の不足やメーカー側のコモディティ化回避欲求など，サービタイゼーションの進展を促す促進要因と,逆に停滞させる抑制要因があるという。組織間ネットワークがサービタイゼーションの進展に与える影響も，その両面について検討する必要がある。欧州市場におけるコニカミノルタが，小規模ディーラーの買収を重ねることで直販網の拡充を図り，また欧州域内の空白地域には子会社を増設することで，顧客の欧州域内での業務プロセスをカバーする MPS を発展させた事例のように，組織間の関係性が促進要因として働いていると考えられる。図 7－1 上の右下象限から右上象

限への移行において，直販網のネットワークが肯定的な影響を及ぼしていると言える。他方で，サービタイゼーションの進展に組織間ネットワークが抑制的に働くことがあった。米国市場では，ゼロックスがサービス会社を買収しソリューションネットワークに取り込んだことで業種別の専門サービスを発展させたが，それ以前に営業の担当割りを地域ごとから業種ごとに再編した際には，生じた混乱のせいでサービス事業の発展が妨げられている。組織間ネットワークはサービタイゼーションの進展に対して促進要因となる一方で，抑制する効果をもたらす。組織間ネットワークがこの二面性を有することは，サービタイゼーションによる持続的競争優位性の構築に際し，そのマネジメントの必要性を喚起する。そこで次節では，サービタイゼーションにおける組織間ネットワークのマネジメントに対して示唆を提示するため，先行研究の枠組みを手がかりに検討する。

第三節　MPS における組織間ネットワーク

Windahl and Lakemond（2006）は，彼らの研究成果から，ソリューション価値に関わる組織間ネットワークを六つの側面で捉えることを提案する。(i) 主体間の関係性の強さ，(ii) ネットワーク・ホライゾン（network horizon），(iii) 既存の内部プロセスへの影響，(iv) ネットワーク上のポジション，(v) 外的決定要因の影響の強さ，(vi) 顧客のコアビジネスとの関連性，である。ソリューションのデザインには，様々な主体が関与する。顧客はもちろん，例えばソリューションを構成し提供する上で，社内資源で賄えないソフトウェアの開発を外注する組織や，ソリューションのデザインに影響を及ぼす政府の規制などがある。ソリューションに関与するそうした多様な主体が，提携関係や積極的な参照関係にある場合，(i) 強い関係性で結ばれており，ソリューションの成功に向かって協力体制が成立する。ネットワークで関係を有する組織が複数であれば多様な組織の資源を利用する可能性が広がるため，複数の組織がネットワークに関与する (ii) ネットワーク・ホライゾンを見ることも重要である。多様な組織とネットワークを形成しソリューション提供に取り組むことによって，新たなサービス提案や顧客ニーズへの適応が可能となる。

(iii) 新たなソリューション開発に取り組む際に，既存の内部プロセスを変更しなければならない場合がある。例えばソリューションに必要な製品仕様の変更が，その製造プロセスなど内部の業務ルーティーンの変更

を要する場合などである。内部プロセスに変更が生じると，新たなプロセスの確立やそれに対する内部抵抗の調停，部署間の調整などに資源が傾注されてしまい，顧客と外部組織のネットワーク関係によるソリューションの価値創造に資源が回りづらくなる。

ソリューションの価値創造のためにネットワーク全体の調整をする上で,(iv)当該企業のネットワーク上のポジションに注意を払う必要がある。ネットワーク上の役割には，ネットワーク内の複数主体間の利害関係をとりまとめ，ソリューションとして統合するインテグレーターとしての役割と，またはそうしたインテグレーターの主体に対するサプライヤー的立場がある。インテグレーターは顧客のニーズを把握し，ソフトウェア会社などのサプライヤーと協働して提供物を開発し，ネットワーク上の他の主体との関係を形成し，ソリューションの価値提案や顧客との関係性維持を行う。サプライヤーではなくインテグレーターの立場を取ることで，顧客との密接な関係を築き，ネットワーク内の複数組織の資源を活用することができる。

加えて，(v) 資本関係や戦略的提携関係などで結ばれていないがその主体との関係性によって顧客側のニーズが喚起されたり，ソリューションの価値提案に影響することがあり，そうした主体は外的決定要因となる。例えば，廃水処理場の脱水装置システムへのニーズが，政府による廃水規制からの影響を受けて高まり，外部調査機関による各企業のソリューション評価結果が，自社のソリューションの価値を高めることなどがある。複写機産業においても，ガートナー[4]や JD パワー[5]といった外部研究期間による MPS 市場の動向分析や顧客満足度調査の結果が公表され，その MPS への影響は少なくないと思われる。外的決定要因との関係性においては，メ

[4] 産業調査やコンサルティングを行う米企業で，IT 関連産業の特定市場で競合する企業の評価を，独自の調査手法「マジック・クアドラント」を用いて公表している。ビジョンの完全性と実行能力の二軸で，リーダー，チャレンジャー，概念先行型，特定市場指向型の四象限に分けられる。複写機関連では，MPS 市場のリサーチ結果を毎年発表しており，その結果は被評価企業のプレスリリース等でも配信される。詳細は同社ホームページ参考（http://www.gartner.co.jp/research/methodologies/research_mq.php）。

[5] 同じく産業調査やコンサルティングを行う米企業で，特に顧客満足度に関する市場調査やコンサルティングを専門にする。複写機市場の顧客満足度調査を毎年発表し,その結果は企業のプレスリリース等でも配信される。複写機の日本市場ではカラーコピーとカラープリンターの顧客満足度調査を行っている。

ーカー自身が強い関係を有したり，関係に対する支配的立場を取れるとは限らない。

最後に，(vi) ソリューションが顧客側のビジネスプロセスに与える影響の程度という側面でも，ソリューションの成否が左右される。顧客側にとって自社の競争力に結びつかないような周縁の業務には，積極的にアウトソーシングを活用する場合が多い。中核事業やビジネスプロセスの重要な部分ではない業務に対するソリューションは，顧客へのアプローチが比較的容易である。

以上の六つの側面で，サービタイゼーションにおける組織間ネットワークを捉えてマネジメントすることが重要とされる。前節でサービタイゼーションの発展に組織間ネットワークが促進と抑制の二つの影響を与える可能性があり，マネジメントの必要性を指摘した。その分水嶺を検討するにあたり，第一節で整理したように，MPS の現象において市場や企業を越えて共通して見られた直販の強化と組織買収に焦点を絞って検討を進める。なお Windahl and Lakemond （2006）は六側面を提案するが，本事例では複写機産業の MPS を巡る複合事例のため，最後の二点，(v) 外的要因と（iv）顧客のコア業務との関連性に対する市場間や企業間の差異はそれほど大きくないことから考察からは外した。サービタイゼーションの現象における,企業の主要なネットワーク活動に焦点を絞って検討することで,組織間ネットワークとサービタイゼーションによる競争優位性の確立について重要なマネジメント上の示唆を導くことを目指す。

（i）関係性の強化

直販強化には，既存の代販網を直販網に変更する場合と，既存の直販網を組織の体制や機能の変更によって強化する場合があった。前者に関して言えば，代販網から直販網に切り替えることで，メーカーは顧客と直接のダイアド関係を獲得し，顧客との関係性を，代理店に左右されずにメーカーが強化させコントロールすることができるようになる[6]。後者は，既に有している直販網に新たな販路を加えたり，直販の営業組織体制を業種別に再編したり，営業機能とサービス機能を別組織に分担するなどして，より

[6] ダイアド関係を形成するだけで二者間の関係性が以前と比べて強化されるというわけではない。だが流通ネットワークにおいてはコンフリクトと協働が同時に生じる特徴を持ち，独立した主体が存在する場合に比べるとメーカーが直接関係性をコントロールできる（Ford and Industrial Marketing Purchasing Group，1998）。

顧客に密着しきめ細かくニーズを吸い上げ，潜在的なニーズに適応するように取り組む。前者の例は米国・欧州市場におけるリコーであり，後者の例は，米国市場のゼロックス，欧州市場のコニカミノルタ，日本市場の富士ゼロックスやリコーである。また組織買収においても買収した組織とされた組織の関係性は，資本関係によって強化される。独立していたディーラーを買収によって獲得し，自社製品を排他的に取り扱う販売組織に再編することがこれに当たる。具体的には，リコーの欧米市場でのディーラー買収，欧州市場でもコニカミノルタによる地元の小規模ディーラー買収などの，顧客基盤を手に入れるため独立系ディーラーの買収や，米国市場でのゼロックスによるサービス会社の買収が見られた。

（ii）ネットワーク・ホライゾン

買収を進めていくことは，多様な主体をネットワークに取り込むことから,自社の組織間ネットワーク･ホライゾンを広げていくこととも言える。大規模な組織買収では，一気にネットワークが広がることとなる。段階的な組織買収や小規模買収の連続など，アプローチは多様である。直販強化という面で，既存組織の再編に留まるのであれば，ネットワーク・ホライゾンの拡大とはならない。

（iii）既存の内部プロセス

直販強化のために富士ゼロックスは，本社の直販部隊に顧客との接点を集約し，一方販社はサービス機能を高めた。こうした組織間での営業機能とサービス機能の機能分担の再調整は，それまでの富士ゼロックスグループ内での本社と販社の機能に変更を加えるものであり，内部プロセスの変更を生じさせる。先行研究からの知見によれば，既存の社内プロセスの変更はソリューションの成否の可能性を低めるものである。米国市場においてゼロックスによる営業組織の再編は組織的混乱を発生させ，リコーによる大規模ディーラー買収は製品ブランドやサプライチェーンのシステム統合の問題を発生させたように，その調整に資源が振り向けられることでネットワークの統合に支障をきたすからだ。しかし日本市場で富士ゼロックスは，販社の完全子会社化と同時に，本社からサービス人員を販社へと出向させることで，内部プロセスの調整をうまくマネジメントしたと考えられる[7]。本社主導の元に，営業機能とサービス機能の分担の再調整をコント

[7] そのため，従前組織間ネットワークが存在しており，前出のゼロックスやリコーと比べると既存ネットワークに大きな変更が生じていないと反論

ロールしたのである。

（iv）ネットワーク上のポジション

本稿における直販強化は，メーカーが既存の販売機能組織に対してネットワーク関係上の影響力を強めることを意味する。リコーは米国市場の販路の比重を代販から直販へと移すことで，ディーラーではなくリコー自らが顧客へのソリューション提供を行い，ソリューションに関与する様々な主体を取りまとめるインテグレーターとしての役割を目指した[8]。具体的な動きとして，アイコン社買収後には本社にグローバルマーケティングの部署を置き，MPSのノウハウをアイコン社から吸収し，世界的なMPS事業の求心力となる中核組織を立ち上げている。メーカーがソリューション提供のためのインテグレーターの立場を目指すのは，被買収企業が提供物としてのソリューションのサプライヤーであっても，販路となるディーラーであっても起こりえる。先述した富士ゼロックスによる，組織再編に伴う本社主導の組織間の機能分担の再調整は，ビジネスネットワークにおいて本社がインテグレーターとしての機能を果たしたと考えられる。つまりネットワーク上での組織のポジションと既存の内部プロセス変更のマネジメントは関連して行われている。欧州市場でコニカミノルタは小規模なディーラーを狙って買収を重ねていたが，小規模な組織であれば，自社のシステムやプロセスに相手の組織を合わせることが比較的行いやすい。こうした小規模買収を繰り返すことによって，新たな組織をネットワークに取り込みながら，調整に資源を割かれることなく，顧客とディーラーの密接な関係も含めて新たに形成された組織間ネットワークをソリューション提供に活かすことができる。ネットワーク上でインテグレーターのポジションを取り，相手組織をサプライヤー的位置づけに置くことで，既存プロセスの変更のマネジメントを可能にしていると言える。

することもできるが，従前取引関係を有する組織を買収することは，リコーのみならず多くの企業買収で見られることである。

[8] サービタイゼーションの代販チャネル（indirect delivery channel）が通時的に，提供企業の受動的な性質を強化するという。代販チャネルを通したサービタイゼーション事業は，インテグレーター企業による調整によって，受注量が一定に安定化するため需要予測が立てやすく，企業にとって代販事業を拡大させるメリットになる一方で，インテグレーターへの依存度を高め，顧客に対する認知度が低下し，受動的な事業展開を強化されるデメリットがあるとするFinne and Heikkila (2011)の研究がある。

第四節　持続的競争優位性に求められるポジションの次元

MPSが進展した複写機産業において共通した直販の強化と組織買収に着目し，組織間ネットワークのマネジメントについて考察を行った。そこから得られた知見は，企業のネットワーク上のポジションと既存プロセスの変更のマネジメントを同時に捉えることで組織間ネットワークのマネジメントがうまく果たされている点である。中長期的なサービタイゼーションの取り組みの中では，サービタイゼーションへの移行期や一回の案件の取引での有効な施策が，そのまま効力を持ち続けるとは限らない（Windahl and Lakemond，2006）。つまり通時的には既存の内部プロセスの変更が避けがたい状況に対して，本稿の考察に基づくと，企業のネットワーク上のポジションと関連してマネジメントが行われる。メーカーが他の主体との機能分担を主導し，利害関係を調整し，インテグレーターとしての立場を発揮することが注目される。

このインテグレーターの役割は，Windahl and Lakemond（2006）が論じたインテグレーターのイメージと厳密にはズレがある。富士ゼロックスが販社を子会社化する際に組織間での機能の分担を行っていること，または欧州市場で拠点を増設していき，その子会社間のネットワークを統合し域内一律のサービスを実現していくコニカミノルタの取り組みは，顧客に提供するソリューション開発に直結する主体間の調整というよりも，ネットワークを統合することでソリューションのプラットフォームを設計していると言える。直販の強化と組織買収という組織間ネットワークの形成に際して，組織的な統合も含めて，ソリューションビジネスの長期的な継続性のためにネットワーク全体をまとめるといった役割は，顧客に提供するソリューション開発のための直接的なインテグレーションとは異なるレベルのインテグレーションである。またその特定顧客やサプライヤーとの協働活動としてのソリューション提供プロセスと，組織間ネットワークの形成が同時並行的にかつ相互に関連しながら進められる。並行し相互に関連し，コニカミノルタの欧州での域内均一サービスの優位性が確立されていった[9]。

---

[9] 他方で米国のゼロックスは，営業組織の産業ごとの垂直体制への移行や，サービス戦略への積極的な転換が時間的な差を伴って実施されたことによって組織的な混乱が生じている。二つのインテグレーションの同時並行性や相互の関連性のネガティブケース（Beverland and Lindgreen, 2010）

この主張は，図 7－2 を提示した Storbacka（2011）の研究とも合致する。ソリューションビジネスの継続性には，一回一回のソリューションを繰り返し利用可能なものとしてプラットフォーム化することが欠かせない。またプラットフォーム化することで横展開が可能となり事業の拡張性にもつながる。Windahl and Lakemond（2006）が提示したネットワーク上のポジションは，ソリューションの顧客価値創造のための組織間ネットワーク上での立場であり，そこでは顧客からのニーズを把握し，それを解決する提供物をネットワーク上の主体と協働しながら資源を取りまとめデザインし，価値提案を通じて顧客と関係性を築くことがインテグレーターに求められている。そうした立場に加えて，本稿の狙いであるサービタイゼーションによる長期的な競争力の構築という観点から，サービタイゼーションの長期的な戦略形成やプラットフォーム化に貢献するインテグレーターとサプライヤーというポジションの重要性が明らかになった。つまりサービタイゼーションに取り組む組織間ネットワークには，大きく分けて二つの次元が発生する。ソリューション開発のポジションの次元と，ソリューションプラットフォームのポジションの次元である（表 7－2）。

この二つの次元を区別することで，組織間ネットワークのある特徴を焦点化することができると思われる。本稿と同様にサービタイゼーションの企業の取り組みを十年間に渡って分析した Matthyssens and Vandenbempt （2008）は，その間で卸や設置業者などのバリューチェーンの下流の主体が，サービタイゼーションが進展する時間的プロセスの中で，自分たちの付加価値活動がどこにあるのかを問い直していたと注目する。長期的に見れば，ネットワーク上の主体の，ソリューションビジネスに対する存在意義は流動的になるということであろう。こうした流動的な存在意義の下でのネットワーク関係が，継続的なソリューションプロセスの局面で捉えることができ，プラットフォームのためのインテグレーションにおいて強調される組織間関係と言える[10]。

以上のように，組織間ネットワーク上の立場をソリューション開発とプラットフォーム化の二つの次元に切り分けたことによって，サービタイゼ

と考えられる。

[10] Storbacka（2011）では組織間ネットワークよりも組織能力に焦点を当てているため，ソリューションプラットフォームに関連した組織間の連携については，戦略機能を担うトップマネジメントと組織の関係や，部署間の協働を促進する組織体制作りの必要性に言及するにとどまる。

ーションによる持続的競争優位性に対する組織間ネットワークの関連性を詳述することができる。ソリューション開発とプラットフォーム化は連動しながら進行する（Storbacka, 2011）。ネットワーク上のポジションやインテグレーションのマネジメントも，それぞれの局面で異なる役割が要請されつつ，相互に連動することが求められる。顧客と面してソリューション開発を担い，そのための必要な資源をネットワーク上の主体から取りまとめ，そしてそのプロセスが進行する中でそれを自社のプラットフォームとしてネットワーク間を調整したり，さらに発展させるための新たなソリューションサプライヤーをネットワーク上に取り込むために関係性を築くといったことが考えられる[11]。

インテグレーションを二つの次元に切り分ける観点が主張されることで，既存の社内プロセスの変更をプラットフォーム化に対するインテグレーションのマネジメント対象と捉えることができる。Windahl and Lakemond（2006）は失敗例からの示唆としてサービタイゼーションによって既存製品の使用や製造プロセスに新たな変更が加わる場合，社内の調整に資源が向けられ，ネットワーク全体の調整が困難になると指摘した。本稿で記述したいくつかの場合でも，ネットワークの変更に伴って，既存の内部プロセスの変更がネットワーク上の調整を困難にした。長期的にサービタイゼーションに取り組む際には，既存プロセスの変化をマネジメントする必要性がより強く要請されであろう。サービタイゼーションの戦略遂行に際して，企業は文化的転換や全社的困難に直面する（Mont, 2000; Lertsaksereekun and Thawesaengskulthai, 2011)や，サービタイゼーションは企業の戦略，コアコンピタンス，組織体制，企業文化，従業員の態度の変化を要請する（Brady et al., 2005）という指摘もある。また，マーケティング，製造，配送，開発デザイン，コミュニケーション，関係性上の問題が生じる（Brax, 2005)。こうしたことから，既存のプロセスに生じる変化は避けがたいと言える。しかし本稿が提示するように，ネットワーク上のポジションを二つの次元で捉えることによって，組織間ネットワ

11 本稿の分析結果からは，その関連する二つのインテグレーションを実行する主体について，ゼロックスのように，本社の直販営業部隊を中心に全てのインテグレーションを同一組織が行うこともありえるし，また開発局面では販売子会社がインテグレーターとして機能し，本社や統括組織がプラットフォーム化のインテグレーターを果たすように，異なる組織が担うといった場合も可能である。

ークに関する Windahl and Lakemond （2006）の枠組みが，サービタイゼーションによる持続的競争優位性の構築という目的に対しても有効となりえる可能性がある。サービタイゼーションによる持続的競争力の取り組みにおいては，特にその長期の時間経過の中で社内プロセスの変更を避けることは非現実的であるため，プラットフォーム化のためのインテグレーションの役割が一層強調される。

表 7－2　ポジションの二次元

ソリューション開発のポジション		プラットフォーム化のポジション
短期，一回一回の繰り返し	時間	中長期，継続的
ソリューションの顧客価値創造	意図	ソリューション事業の再現性と拡張性
存在意義が比較的固定的	主体間の機能	存在意義が流動的に問い直される
・特定顧客が抱える問題の特定と提供物のマッチング。 ・サプライヤーと協働し問題解決となる提供物の開発。	例	・販社を子会社化し本社と販社間での機能の再分担。 ・欧州の子会社を増設し，域内均一サービスの拠点化。

（筆者作成。）

第八章　まとめ

第一節　インプリケーション

サービタイゼーションは社会的な観点からも，学術的な観点からも関心を集めている。その中で，特に近年注目を浴びる，ソリューションと組織間ネットワークという二つのテーマを，本稿は扱った研究である。この二つについて議論する研究分野の中でも，本稿に際立った特徴は，持続的競争優位性に結びつくサービタイゼーションのマネジメントについて検討したことにある。この特徴は，サービタイゼーションの組織間ネットワークに関する研究だけでなく，広くサービタイゼーション研究の領域に対しても本稿の強みである。サービタイゼーションという経営現象が未だ実務的な発展途上にあり，また学術的な研究領域として扱われた期間は近年になってからのことであるため，これまでサービタイゼーションのプロジェクトや案件レベルでの成功についての議論に留まってきた。こうした状況を踏まえると，本稿の射程は複写機産業のサービタイゼーションについての十年間の軌跡を，日欧米の複数地域市場で，複合的に捉えた意欲的な研究と言える。

こうした発展途上にあるサービタイゼーションについての先進的な研究課題に取り組むため，ケーススタディ研究の方法論を利用し，現実の複雑性と突き合わせながら理論構築を試みた。研究対象に選択した，複写機産業のサービタイゼーションであるマネージド・プリント・サービス（MPS）は，サービタイゼーションの成功例として社会的にも学術的にも注目されており，早くから産業全体で取り組みが進み，実務的に最も進んだサービタイゼーションやソリューションの現象と言うことができるだろう。そうした対象にケーススタディ研究でアプローチしたことによって，示唆に富む研究成果を提供した。具体的なインプリケーションは次の通りである。理論的インプリケーションと実務的インプリケーションに分けて述べる。

1.　理論的インプリケーション

理論的インプリケーションを六点指摘する。まず一点目は，広くサービタイゼーション研究に対して今後ますます求められる，サービタイゼーション移行後のマネジメントについて知見を提供したことである。特にその萌芽期において，サービタイゼーションの研究の多くは，サービタイゼーションへの移行に対するマネジメントに有用な示唆を与えてきた。Vandermerwe and Rada （1988）が初めにサービタイゼーションという

用語を定義してから一定期間が過ぎ，これからは，既存の典型的なモノづくりを中心とする市場競争に対してサービタイゼーションの利点を強調する時期から，サービタイゼーションを巡る競争やサービタイゼーションを前提としたマネジメント（Gebauer et al., 2005; Storbacka, 2011）に対する研究成果が求められるであろう。本稿の知見は，サービタイゼーションを前提とした市場競争の次元へと進んだ複写機産業の事例に基づいたものであるため，こうした期待に対して示唆を与えた。

二点目は，サービタイゼーションの一義的な目的である企業の持続的競争優位性に関する研究成果である点である。上述のようにサービタイゼーションの研究は案件の成立やサービス事業の確立に焦点を当てたものが多く，実務的なサービタイゼーションの意義である企業の持続的競争優位性に対する期待と，かい離が生じていた。サービタイゼーションに企業が期待する持続的競争優位性を射程とすることの重要性を喚起し，また先行研究で断片的に議論されてきたサービタイゼーションと持続的競争優位性の関連性について,包括的に文献レビューを行い,これまでの知見をまとめ，見取り図（図 2－1）として示したことによって，今後の研究に対して基礎的な議論の整理を提供した。その上で本稿全体を通してサービタイゼーションによる持続的競争優位性の確立について組織間ネットワークの観点から検討し，有用な知見を加えた。

三点目は，サービタイゼーションによる持続的競争優位性の確立において，組織間ネットワークの重要性を，経験的データに基づいて示した点である。近年，サービタイゼーションが高度化し，ソリューションサービスという枠組みで捉えられるような複雑で統合された実践になるに従って，組織間ネットワークの重要性が先行研究の議論から指摘されてきた（Evanschitzky et al., 2011; Tuli et al., 2007）。本稿はその主張に依拠し，組織間ネットワークとサービタイゼーションによる持続的競争優位の確立について，経験的データに基づいて議論することによって，サービタイゼーションにおける組織間ネットワークの重要性を，企業の持続的競争優位性においても確認した。経験的データをケーススタディ研究によって捉えたことで，長期的なサービタイゼーションの取り組みの中で，直販強化と組織買収という企業活動が，組織間ネットワークに関連した具体的かつ重要な活動として提示した。

四点目は，サービタイゼーションの組織間ネットワークの先行研究に依

拠し，その理論枠組みを企業の持続的競争優位性に対して拡張を試みた点である。Windahl and Lakemond（2006）は，ソリューションプロジェクトの成功例と失敗例の比較を通じてサービタイゼーションにおける組織間ネットワークの理論枠組みを示し，本稿はそれを複写機産業のサービタイゼーションの十年間に渡る市場競争に援用し，彼らの議論を拡張した。それによって，これまでは組織内関係に関連したマネジメントや組織能力（Storbacka2011; Galbraith, 2002）と，組織間の関係性やネットワーク（Windahl and Lakemond, 2006; Matthysens and Vandenbempt, 2008）のどちらかに分類される議論にとどまっていたが，本稿における独立した組織を買収し自社の傘下に組み込むような，組織間関係と組織内関係の境界線上にある組織間の関係性のマネジメント（武石，2003）や，コア・コンピタンスの構築のための企業活動をアンバンドリングしたりバンドリングするプロセス（Ehret, 2004; Hamel and Prahalad, 1990）が，サービタイゼーションの中長期的な現象の中で生じる[12]ことを指摘した。

五点目は，上記の四点目に関連して，そうした持続的競争優位性を目指した中長期的なサービタイゼーションの現象で発生する組織間ネットワークにおいて，ネットワーク上の組織のポジションとインテグレーションの機能を捉える，二つの次元を強調した点である。独立した組織と関係性を築き，ビジネスネットワークを形成することは，イノベーションと価値創造には重要である（Windahl and Lakemond, 2006; Ford and Industrial Marketing Purchasing Group，1998)。そしてそのイノベーションや価値創造を，持続的な自社の強みにしようとする企業の試みの中で，内部化，組織買収が行われる（武石，2003; Hamel and Prahalad, 1990)。サービタイゼーションによる企業の競争優位性の確立という局面で特に重要となるマネジメントの次元として，短期的に求められるネットワーク上のポジションやインテグレーションの機能と異なることを示した。

最後に六点目は，分厚い研究対象の分析記述によって，サービタイゼーションに関連した今後の研究，特に定量的なアプローチを取る研究に対して豊富な経験的データに基づいた仮説命題を提示する点である。一般的には論理実証主義と親和性の高い定量的研究方法が得意とする仮説の検証と

[12] サービタイゼーションに関連して対処すべき問題の多くは，組織内部から生じているという意見もある（Mont, 2000; Brady et al., 2005; Vandermerwe and Rada, 1988)。

比較して，本稿のような質的な方法による研究は，事象と近接的で柔軟な情報収集によって仮説命題を提案することが貢献の一つと言われる(栗木，2008)。

2.　実務的インプリケーション

第一に，本稿がサービタイゼーションの移行期を越えた，サービタイゼーションを巡る企業間の市場競争を対象とし，その競争下でのマネジメントに対して知見を提供する点である。これまでサービタイゼーションの研究の多くは，サービタイゼーションへの移行に対するマネジメントに有用な示唆を与えてきた（例えば Oliva and Kallenberg, 2003; Davies, 2004)。しかしそれ以降の競争，つまりサービタイゼーションを前提とした企業同士の競争や市場競争に対して求められるマネジメントに関して，いまだ十分な研究成果を提示できているとは言えないだろう（Gebauer et al., 2005; Storbacka, 2011)。その中で本稿は，十年を超えて産業全体でサービタイゼーションに取り組む複写機産業の事例に基づいた，直販強化と組織買収という実践的なマネジメントについて議論し，ネットワーク上のポジションに関しての二次元のマネジメントの重要性を喚起した。

第二に，上記と関連して，長期的なサービタイゼーションの取り組みに避けがたい問題となるであろう，社内の既存プロセスの変更について示唆を提示した点である。Windahl and Lakemond（2006）によるプロジェクトベースでの研究成果からは，既存の社内プロセスへの影響をできるだけ少なくすることが成功に可能性を高めると主張されたが，彼らも今後の研究課題としているように，長期的な視点からの再検討が求められた。本稿の研究成果に基づけば,長期的にサービタイゼーションが発展するにつれ，サービタイゼーションが企業全体の競争戦略であり，市場競争がサービタイゼーションを前提とした次元へと高度化する限りにおいて，営業組織の再編や社内プロセスの変更は避けがたい。そうした局面を迎えた産業や市場の参入企業にとって，ソリューションプラットフォーム化に対するインテグレーションやネットワークのポジションに関する本稿の主張は示唆を与えるものである。

第三に，ケーススタディの研究方法によって分析された事象の分厚い記述は，実務のマネジメントにとって示唆に富んだ豊かな情報源となる点である。ケーススタディ研究の利点は，事例の文脈性や歴史性を記述に含むことにある。本稿の主張の土台となっている事象について，その特殊性を

含めて，多様な要素間での重層的な関係が記述されている。定量的な調査結果が示す一般的な変数間の関係だけでなく，状況特定的で個別状況の構成の中で成立している関係性を読み解いていくことが，過去と循環的に再構成される関係にある未来を読み解くには必要である（栗木，2012）。

第二節　今後求められる研究

最後に，本稿の研究成果に基づいて今後さらに理論的発展を求められるであろう方向性を以下の三点で示す。

まず一点目に，本稿はサービタイゼーションによる持続的競争優位性について組織間ネットワークの観点から捉えようとする研究であった。そうしたテーマに基づき，これまで先行研究が捉えきれていなかった，組織買収や販路ネットワークの変更に着目し理論枠組みを提示した。持続的競争優位性とサービタイゼーションの関連した組織間ネットワークについての理論構築を今後さらに目指すためには，競合他社や競争関係について組織間ネットワークの立場から検討することが求められるであろう。競合他社と切磋琢磨する「競争の中で自らを鍛え，そして新たな価値が生まれる」（石井他，2009，p.12）という競争が生み出す創造性のプロセスを，これまでの先行研究や本稿の知見に加えていくことで，さらに頑健な理論構築が可能と考えている。

二点目に，持続的競争優位性を確立するためのサービタイゼーションについて組織内部に着目する研究である。本稿は，高度化し，複雑化するソリューションの実践には組織間ネットワークのマネジメントの重要性がますます高まる，という先行研究に依拠し，主に組織間ネットワークに焦点を当てたことで，重要なネットワークのマネジメントが要請される直販強化と組織買収について知見を提供することができた。しかし同時に，社内の既存プロセスが中長期的に変容していく点や，独立した組織を内部化したことで組織内の問題として対処しなければならないといった，組織間に留まらない，組織内に生じるマネジメントの問題の可能性を示している。企業のマネジメントが，競争優位に重要な業務は内部化することが望ましいとするコア・コンピタンスの主張（Hamel and Prahalad, 1990）が広く受け入れられている近年では，組織買収や販路の直販化に関連するマネジメントの重要性は少なくないだろう。また研究のアプローチ上別個に扱われてしまっているが,企業間の問題と企業内の問題は連結している(武石，

2003）と考えらえるため，本稿の知見は，中長期的なサービタイゼーションのマネジメントについて，組織内部にも重要な研究課題が残されている可能性を示唆するものと言える。

三点目に，本稿が選択した方法論や事例の特殊性を考慮し，理論の一般化を拡大させるためには次の点について確認が必要であろう。まず本稿の知見の多くは大企業によるサービタイゼーションの活動に基づいている。複写機メーカーは世界的にも限られており，本稿が注目したのは寡占的な大企業ことから，例えば本稿における組織買収に関連したインテグレーションという枠組みを，比較的中小規模の企業活動に当てはめた場合にはまた異なる示唆を与える可能性がある。また，本稿は単一産業の事例に基づいているため，まったく異なる事業モデルや提供されるソリューションサービスを前提とする産業に援用し検討することも求められるであろう。

インタビューリスト

取材日時	取材場所	氏　名 (敬称略)	所属・肩書き
2012年 10月16日 （火）	Konica Minolta Business solutions Czech	Tomáš Bednář	Managing Director Konica Minolta Business Solutions Czech, spol.s r.o.
2012年 11月1日 （木）	Konica Minolta Business Solutions Deutschland GmbH	Helge Dolgener	Team Manager, Product Management Office Products Konica Minolta Business Solutions Deutschland GmbH
同上	同上	Sascha Petke	Manager Project & Solution Business Project & Solution Business Konica Minolta Business Solutions Deutschland GmbH
同上	同上	磯貝　哲	General Manager, Corporate Planning Konica Minolta Business Solutions Deutschland GmbH
2012年 11月2日 （金）	Konica Minolta Business Solutions Europe GmbH	Olaf Lorenz	General Manager, International Marketing Division Konica Minolta Business Solutions Europe GmbH
同上	同上	Bernd Scheibner	Team Manager Technical Training Konica Minolta Academy Konica Minolta Business Solutions Deutschland GmbH
同上	同上	藤田　朗	General Manager, Business Operations Konica Minolta Business Solutions Europe GmbH
同上	同上	大須賀　健	President

			Konica Minolta Business Solutions Europe GmbH
2012年12月11日（火）	コニカミノルタ瑞穂サイト	市原　美幸	コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社　開発本部長
同上	同上	島田　喜夫	コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社　開発本部　副本部長
同上	同上	吉川　彰一	コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社　開発本部　製品要素開発センター　機能デバイス開発部　2Gグループ長
2012年12月12日（水）	コニカミノルタ八王子サイト	大平　晃	コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社　開発本部　先端技術開発センター　機能材料開発部長
2012年12月13日（木）	コニカミノルタ東京本社	山名　昌衛	コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社　取締役　専務執行役　情報機器事業　管掌
同上	同上	原口　淳	コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社　常務執行役　情報機器事業　販売本部長
同上	同上	山﨑　弘	コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社　社会環境統括部　グローバル推進部長
2012年12月　27　日（木）	コニカミノルタ無錫工場	渥美　浩三	柯尼卡美能達商用科技（無錫）有限公司　董事長　兼　柯尼卡美能達商用科技（東莞）有限公司　董事長
2014年2月7日(月)	キヤノンマーケティングジャパン本社	匿名で二名	キヤノンマーケティングジャパン株式会社　ビジネスソリューションカンパニー　MPS推進部　部長　および　担当者
2014年2月17日	コニカミノルタ東京本社	磯貝　哲	コニカミノルタ株式会社　販売本部　販売戦略部　マネジャー

（月）		石川　和寛	コニカミノルタ株式会社　CSR・広報・ブランド推進部　広報グループ　マネジャー
2014 年 3 月 4 日(月)	神戸大学	匿名で二名	富士ゼロックス兵庫株式会社　営業統括部　課長　および　営業担当者

注 1：以下のインタビューは研究プロジェクトによるインタビュー録画ビデオテープによるもので，筆者は直接立ち会っていない。
2012 年 11 月 2 日，Scheibner 氏，藤田氏，大須賀氏。
2012 年 12 月 12 日，大平氏。
2012 年 12 月 27 日，渥美氏。

注 2：2014 年 2 月 7 日，14 日，3 月 4 日のインタビューは対象者二名同席でインタビューを行った。それ以外は一名ずつ行った。

フィールドワークリスト

取材日時	所用時間	所在地	取材場所	概要
2012年10月16日（火）	約1時間半	チェコ プラハ	コニカミノルタチェコ販社	Managing Directorのインタビューの前後に，Sales Managerのプレゼンテーションと，商談用ショールームを訪問。
2012年10月23日（火）	終日	ドイツ エメリッヒ	コニカミノルタ欧州物流拠点	オフィス向け複合機の欧州物流拠点を訪問。委託先の倉庫会社からのプレゼンテーションと，コニカミノルタ欧州統括本社のSCM担当General Managerから物流戦略について説明を受け，倉庫内を見学。機器生産拠点の中国から欧州向けの輸入を一括入荷。
同上		ドイツ エメリッヒ	ライン川沿岸ポート（Rhein-Waal Terminal in Emmerich）	上記の欧州物流拠点に近接する，ポートおよびコンテナヤード。ライン川を通って，アムステルダム港を経て海洋航路とつながる。
同上		ドイツ ゾーリンゲン	コニカミノルタドイツ販社　倉庫	同社の物流戦略上，欧州物流倉庫から，国別および得意先別に仕分けられる。倉庫内を見学し，仕分けられた後，国別，得意先別カスタマイゼーションやソフトインストレーションが行われているWorkshop施設を訪問。
2012年11月2日（金）	約1時間	ドイツ ハノーバー	コニカミノルタドイツ販社	販社内商談用ショールームを訪問。

2012 年 12 月 13 日（木）	約 1 時間	日本 品川	コニカミノルタ品川デジタルイメージングスクエア	オフィス向け複合機の最上位機種であり，MPS の社内印刷室に関連するプロダクションプリンティングの商談用ショールーム兼実験設備を訪問。
2012 年 12 月 13 日（木）	約 30 分	日本 東京	コニカミノルタ東京本社	「舞台化プロジェクト」として，実際の業務での複合機や出力機器に関連するオフィスインフラのデモ施設として，商談用に開放している本社内オフィスを見学。
2012 年 12 月 14 日（金）	約 3 時間	日本 東京ビッグサイト	エコプロダクツ展 2012	全主要複写機メーカーが出展する展示会で，コニカミノルタの他，富士ゼロックス，キヤノン，リコー，ブラザー等のブースを訪問。

参考文献

Ansoff, Igor H. (1965), *Corporate Strategy,* McGraw-Hill(広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部, 1969）.

Auerswald, Philip E. and Lewis M. Branscomb (2003), "Valleys of death and darwinian seas: financing the invention to innovation transition in the United States," *The Journal of Technology Transfer*, 28 (3-4), 227-39.

Baines, Tim S., Howard W. Lightfoot, O. Benedettini, and J.M. Kay (2009), "The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges," *Journal of Manufacturing Technology Management*.

Baines, Tim S. and Howard W. Lightfoot (2013), *Made to serve: how manufacturers can compete through servitization and product-service systems.* John Wiley & Sons.

Baker, Ted and Reed E. Nelson (2005), "Creating something from nothing: resource construction through entrepreneurial bricolage." *Administrative science quarterly*, *50*(3), 329-366.

Benner, Mary J. and Michael Tushman (2002), "Process management and technological innovation: a longitudinal study of the photography and paint industries." *Administrative Science Quarterly*, *47*(4), 676-707.

Beverland, Michael and Adam Lindgreen (2010), "What makes a good case study? A positivist review of qualitative case research published in Industrial Marketing Management, 1971–2006." *Industrial Marketing Management*, 39 (1), 56-63.

Borch, Odd J. and Michael B. Arthur (1995), “Strategic networks among small firms: implications for strategy research methodology.” *Journal of Management Studies*, *32*(4), 419-441..

Boutellier, Roman, Oliver Gassmann, and Maximilian von Zedtwitz (1999), *Managing Global Innovation：Uncovering the Secrets of Future Competitiveness*. Springer.

Brady, Tim, Andrew Davies, and David M. Gann (2005), "Creating value by delivering integrated solutions," *International Journal of Project Management*, 23 (5), 360-65.

Burrell, Gibson and Gareth Morgan (2001), *Sociological Paradigms and Organisational Analysis：Elements of the Sociology of CorporateLlife.* Ashgate.

Carpenter, Gregory S. and Kent Nakamoto (1989), "Consumer preference formation and pioneering advantage," *Journal of Marketing Research*, 26 (3), 285-98.

---- (1994), "Reflections on "consumer preference formation and pioneering advantage"," *Journal of Marketing Research*, 31 (4), 570-73.

Chandler, Gaylen N., Dawn R. DeTienne, Alexander McKelvie, and Troy V. Mumford (2011), "Causation and effectuation processes: A validation study," *Journal of Business Venturing*, 26 (3), 375-90.

Chesbrough, Henry (2003), *Open Innovation; The new imperative for creating and profiting from technology,* Harvard Business School Press（大前恵一朗訳『Open innovation：ハーバード流イノベーション戦略のすべて』産業能率大学出版部，2004）.

Christensen, Clayton M. and Michael E. Raynor, (2003), *The*

Innovator's Solution: Creating and sustaining successful growth, Harvard Business School Press（櫻井祐子訳『イノベーションへの解：利益ある成長に向けて』翔泳社，2004）.

Christensen, Clayton M. (1997), *The Innovator's Dilemma: When new technologies cause great firms to fail,* McGraw-Hill（伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ: 技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社, 2001）.

Cohen, Morris A. (2012), "Product performance based business models: a service based perspective," *in Proceedings of the 2012 45th Hawaii International Conference on System Sciences: IEEE Computer Society.*

Collis, David J. (1991), "A resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry," *Strategic Management Journal*, 12 (S1), 49-68.

Cooper, Robert G. and Elko J. Kleinschmidt (1987), "New products: what separates winners from losers?," *Journal of Product Innovation Management*, 4 (3), 169-84.

Corrêa, Henrique L., Lisa M. Ellram, Annibal J. Scavarda, and Martha C. Cooper (2007), "An operations management view of the services and goods offering mix," *International Journal of Operations & Production Management*, *27*(5), 444-463.

Cova, Bernard and Robert Salle (2008), "Marketing solutions in accordance with the S-D logic: co-creating value with customer network actors," *Industrial Marketing Management*, 37 (3), 270-77.

D'Aveni, Richard A., Giovanni B. Dagnino, and Ken G. Smith (2010), "The age of temporary advantage," *Strategic Management Journal*, 31 (13), 1371-85.

Daniel J. Flint, Robert B. Woodruff, and Sarah F. Gardial (2002), "Exploring the phenomenon of customers' desired value change in a business-to-business context," *Journal of Marketing,* 66(4), 102-117.

Danneels, Erwin (2007), "The process of technological competence leveraging," *Strategic Management Journal*, 28 (5), 511-33.

Danneels, Erwin (2002), "The dynamics of product innovation and firm competences," *Strategic Management Journal*, 23 (12), 1095-121.

Danneels, Erwin and Elko J. Kleinschmidt (2001), "Product innovativeness from the firm's perspective: Its dimensions and their relation with project selection and performance," *Journal of Product Innovation Management*, 18 (6), 357-73.

Davies, Andrew (2004), "Moving base into high-value integrated solutions: a value stream approach," *Industrial and Corporate Change*, 13 (5), 727-56.

Day, George S. (1994), "The capabilities of market-driven organizations," *Journal of Marketing*, 58 (4), 37-52.

Dessauer, John H. (1971), *My Years With Xerox: The billions nobody wanted,* Doubleday（田中融二訳『ゼロックスとともに』ダイヤモンド社, 1973）.

Dubois, Anna and Michael Gibbert (2010), "From complexity to transparency: managing the interplay between theory, method and empirical phenomena in IMM case studies," *Industrial Marketing Management*, 39 (1), 129-36.

Easterby-Smith, Mark, Karen Golden-Biddle, and Karen Locke (2008), "Working with pluralism," *Organizational Research Methods*, *11*(3),

419-429.

Ehret, Michael (2004), "Managing the trade-off between relationships and value networks. Towards a value-based approach of customer relationship management in business-to-business markets," *Industrial Marketing Management*, 33 (6), 465-73.

Eisenhardt, K. M. and B. N. Tabrizi (1995), " Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry," *Administrative Science Quarterly*, 40 (1), 84-110.

Eisenhardt, Kathleen M. and Jeffrey A. Martin (2000), "Dynamic capabilities: what are they?," *Strategic Management Journal*, 21 (10-11), 1105-21.

Evans, Stephen, Paulo J. Partidário, and Joanna Lambert (2010), "Industrialization as a key element of sustainable product-service solutions," *International Journal of Production Research, 45(18-19), 4225-4246.*

Evanschitzky, Heiner, Florian v. Wangenheim, and David M. Woisetschläger (2011), "Service & solution innovation: overview and research agenda," *Industrial Marketing Management*, *40*(5), 657-660.

Ford, David and Industrial Marketing Purchasing Group (1998), *Managing Business Relationships,* John Wiley & Sons（小宮路雅博訳『リレーションシップ・マネジメント：ビジネス・マーケットにおける関係性管理と戦略』白桃書房，2001）.

Ford, David and Michael Redwood (2005), "Making sense of network dynamics through network pictures: a longitudinal case study," *Industrial Marketing Management*, 34 (7), 648-57.

Frambach, Ruud T., Inge Wels-Lips, and Arjan Gündlach (1997), "Proactive product service strategies," *Industrial Marketing Management*, 26 (4), 341-52.

Galbraith, Jay R. (2002), "Organizing to deliver solutions," *Organizational Dynamics*, 31 (2), 194-207.

Gebauer, Heiko (2008), "Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment–strategy configurations," *Industrial Marketing Management*, 37 (3), 278-91.

Gebauer, Heiko and Elgar Fleisch (2007), "An investigation of the relationship between behavioral processes, motivation, investments in the service business and service revenue," *Industrial Marketing Management*, 36 (3), 337-48.

Gebauer, Heiko, Elgar Fleisch, and Thomas Friedli (2005), "Overcoming the service paradox in manufacturing companies," *European Management Journal*, 23 (1), 14-26.

Geertz, Clifford (1973), *The Interpretation of Cultures,* Basic Books（吉田禎吾・中牧弘允・板橋作美・柳川啓一訳『文化の解釈学』岩波書店, 1987）.

Geertz, Clifford (1983), *Local Knowledge,* Basic Books（梶原景昭・小泉潤二訳『ローカル・ノレッジ：解釈人類学論集』岩波書店, 1999）.

Geertz, Clifford (1988), *Works and Lives: the anthropologist as author,* Stanford University Press（森泉弘次訳『文化の読み方』岩波書店, 1996）.

Gerstner, Louis V., (2002), *Who Says Elephants Can't Dance?: Inside IBM's historic turnaround,* HarberCollins（山岡洋一・高遠裕子訳『巨象も踊る』日本経済新聞社, 2002）.

Glaser, Barney G. and Anselm L. Strauss, (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research,* Aldine（後藤隆・大出春江・水野節夫訳『データ対話型理論の発見：調査からいかに理論をうみだすか』新曜社, 1996）.

Golder, Peter N. (2000), “Historical method in marketing research with new evidence on long-term market share stability,” *Journal of Marketing Research*, 37(2), 156-172.

Gosselin, Derrick and Aimé Heene (2000), "A competence-based analysis of key account management: implications for a customer-focused organization," *Proceedings of the 5th International Conference on Competence Based Management, 2000, Helsinki University of Technology, Espoo (Helsinki), Finland*.

Hamel, Gary, and C. K. Prahalad (1994), *Competing for the Future,* Harvard Business School Press（一条和生訳『コア・コンピタンス経営：未来への競争戦略』日本経済新聞社，2001）.

Handley, J. C., M. L. Schneider, V. Ciriza, and J. Earl (2010), "Extreme volume detection for managed print services," *in Machine Learning and Applications (ICMLA), 2010 Ninth International Conference.*

Harker, Michael (1998), "The role of marketing in the company turnaround process," *Industrial Marketing Management*, 27 (4), 315-27.

Heskett, James L., W. Earl Sasser, and Leonard A. Schlesinger (2003), *The Value Profit Chain: Treat employees like customers and customers like employees,* Free Press（山本昭二・小野譲司訳『バリュー・プロフィット・チェーン：顧客・従業員満足を「利益」と連鎖させる』日本経済新聞社，2004）.

Hill, Christopher T. and James M. Utterback (1979), *Technological Innovation for a Dynamic Economy.* Pergamon Press.

Hippel, Eric von (1994), ""“Sticky information” and the locus of problem solving: implications for innovation," *Management Science, 40(4), 429-439.*

Hirschman, Elizabeth C. (1986), "Humanistic inquiry in marketing research: philosophy, method, and criteria," *Journal of Marketing Research*, 23 (3), 237-49.

Hirschman, Elizabeth C. and Morris B. Holbrook (1982), "Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions," *Journal of Marketing*, 46 (3), 92-101.

Håkansson, Håkan and Ivan Snehota (1995), *Developing Relationships in Business Networks*. Routledge.

Jick, Todd D. (1979), "Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action," *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 602-11.

Johnston, Robert (2001), "Linking complaint management to profit," *International Journal of Service Industry Management*, *12*(1), 60-69.

Järvensivu, Timo and Jan-Åke Törnroos (2010), "Case study research with moderate constructionism: conceptualization and practical illustration," *Industrial Marketing Management*, 39 (1), 100-08.

Kearns, David T. and David Nadler (1993), *Prophets in the Dark: How Xerox reinvented itself and beat back the Japanese,* Harper Business（杉山成司訳『ゼロックスの反撃: 原点からの復活に賭けた巨大企業の軌跡』ダイヤモンド社, 1993）.

Kerin, Roger A., P. Rajan Varadarajan, and Robert A. Peterson (1992), "First-mover advantage: a synthesis, conceptual framework, and research propositions," *Journal of Marketing*, 56 (4), 33-52.

Kim, W. Chan and Renée Mauborgne (2005), *Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant.* Harvard Business School Press.

Kleinschmidt, E. J. and R. G. Cooper (1991), "The impact of product innovativeness on performance," *Journal of Product Innovation Management*, 8 (4), 240-51.

Kotabe, Masaaki and Kristiaan Helsen (2008), *Global Marketing Management,* 4th ed, John Wiley & Sons（栗木契監訳『国際マーケティング』碩学舎, 2010）.

LaPlaca, Peter J. (2010), "Letter from the editor," *Industrial Marketing Management*, 39 (1), 1-4.

Lay, Gunter, Giacomo Copani, Angela Jäger, and Sabine Biege (2010), "The relevance of service in European manufacturing industries," *Journal of Service Management*, *21*(5), 715-726.

Lee, Jongseok, Jeho Lee, and Habin Lee (2003), "Exploration and exploitation in the presence of network externalities," *Management Science*, *49*(4), 553-570.

Lee, Ki-Hoon (2011), "Integrating carbon footprint into supply chain management: the case of Hyundai Motor Company (HMC) in the automobile industry," *Journal of Cleaner Production*, 19 (11), 1216-23.

Leonard - Barton, Dorothy "Core capabilities and core rigidities: A

paradox in managing new product development," *Strategic Management Journal*, 13 (S1), 111-25.

Levinthal, Daniel A. and James G. March (1993), "The myopia of learning," *Strategic Management Journal*, 14 (S2), 95-112.

Levitt, Theodore (1960), "Marketing myopia," *Harvard Business Review*, 38 (4), 45-56.

Levitt, Theodore (1981), "Marketing intangible products and product intangibles," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, *22*(2), 37-44.

Lieberman, Marvin B. and David B. Montgomery (1998), "First-mover (dis)advantages: retrospective and link with the resource-based view," *Strategic Management Journal*, 19 (12), 1111-25.

Malleret, Véronique (2006), "Value creation through service offers," *European Management Journal*, 24 (1), 106-16.

March, James G. (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning," *Organization science*, *2*(1), 71-87.

Mathieu, Valérie (2001), "Service strategies within the manufacturing sector: benefits, costs and partnership," *International Journal of Service Industry Management*, *12*(5), 451-475.

Matthyssens, P. and K. Vandenbempt (2008), "Moving from basic offerings to value-added solutions: strategies, barriers and alignment," *Industrial Marketing Management*, 37 (3), 316-28.

---- (2010), "Service addition as business market strategy: identification of transition trajectories," *Journal of Service*

Management, 21 (5), 693-714.

Matthyssens, Paul and Koen Vandenbempt (1998), "Creating competitive advantage in industrial services," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4/5), 339-355.

McGrath, Rita Gunther (2001), "Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight," *Academy of Management Journal*, 44(1), 118-131.

Mergent (2013), *Mergent Industrial Manual and News Reports*. Mergent.

Miller, C. Chet, Laura B. Cardinal, and William H. Glick (1997), "Retrospective Reports in organizational research: a reexamination of recent evidence," *Academy of management journal*, 40(1), 189-204.

Miller, Danny, Quentin Hope, Russell Eisenstat, Nathaniel Foote, and Jay Galbraith (2002), "The problem of solutions: balancing clients and capabilities," *Business Horizons*, 45 (2), 3-12.

Mintzberg, Henry (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall.

Mintzberg, Henry, Bruce W. Ahlstrand, and Joseph Lampel (1998), *Strategy Safari: A guided tour through the wilds of strategic management,* Free Press（木村充・奥澤朋美・山口あけも訳『戦略サファリ：戦略マネジメント・ガイドブック』東洋経済新報社，1999）.

Montoya-Weiss, Mitzi M. and Roger Calantone (1994), "Determinants of new product performance: a review and meta-analysis," *Journal of Product Innovation Management*, 11 (5), 397-417.

Neely, Andy (2008), "Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing," *Operations Management Research*, 1 (2), 103-18.

Oliva, Rogelio and Robert Kallenberg (2003), "Managing the transition from products to services," *International Journal of Service Industry Management*, 14 (2), 160-72.

Penrose, Edith T. (1995), *The Theory of the Growth of the Firm*, 3th ed, Oxford University Press（日高千景訳『企業成長の理論』ダイヤモンド社, 2010）.

Pettigrew, Andrew M., Richard W. Woodman, and Kim S. Cameron (2001), "Studying organizational change and development: challenges for future research," *Academy of Management Journal*, *44*(4), 697-713.

Piekkari, Rebecca, Emmanuella Plakoyiannaki, and Catherine Welch (2010), "'Good' case research in industrial marketing: insights from research practice," *Industrial Marketing Management*, 39 (1), 109-17.

Pittaway, Luke, Maxine Robertson, Kamal Munir, David Denyer, and Andy Neely (2004), "Networking and innovation: a systematic review of the evidence," *International Journal of Management Reviews*, 5 (3-4), 137-68.

Porter, Michael E. (1985), *Competitive Strategy,* Free Press（土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1995）.

Prahalad, C. K. and Gary Hamel (1990), "The core competence of the corporation," *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.

Prester, Jasna (2011), "Servitization as a strategy for survival: evidence from a small European country," *in Proceedings of the 2011*

18th International Annual EurOMA Conference.

Quintens, Lieven and Paul Matthyssens (2010), "Involving the process dimensions of time in case-based research," *Industrial Marketing Management*, 39 (1), 91-99.

Read, Stuart, Nick Dew, Saras D. Sarasvathy, Michael Song, and Robert Wiltbank (2009), "Marketing under uncertainty: the logic of an effectual approach," *Journal of Marketing*, 73 (3), 1-18.

Ritter, Thomas (2000), "A framework for analyzing interconnectedness of relationships," *Industrial Marketing Management*, 29 (4), 317-26.

Ritter, Thomas, Ian F. Wilkinson, and Wesley J. Johnston (2004), "Managing in complex business networks," *Industrial Marketing Management*, 33 (3), 175-83.

Sarasvathy, Saras D. (2001), "Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency," *Academy of Management Review*, 26 (2), 243-63.

Sarasvathy, Saras D. (2008), *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar.

Sawhney, Mohanbir (2006), “Going beyond the product,” in Lusch, Robert F. and Stephen L. Vargo ed., *The service-dominant logic of marketing*, Sharpe, 365-80.

Schumpeter, Joseph Alois and Bruce A. McDaniel (2010), *The Nature and Essence of Economic Theory.* Transaction Publishers.

Schumpeter, Joseph Alois and Redvers Opie (1961), *The Theory of Economic Development: An inquiry into profits, capital, credit, interest,*

and the business cycle. Oxford University Press.

Shankar, Venkatesh and Gregory S. Carpenter (2012), *Handbook of Marketing Strategy*. Edward Elgar.

Shankar, Venkatesh, Gregory S. Carpenter, and Lakshman Krishnamurthi (1998), "Late mover advantage: how innovative late entrants outsell pioneers," *Journal of Marketing Research*, 35 (1), 54-70.

Shepherd, Charles and Pervaiz K. Ahmed (2000), "From product innovation to solutions innovation: a new paradigm for competitive advantage," *European Journal of Innovation Management*.

Silverman, David (2004), *Qualitative Research: Theory, method and practice.* Sage.

Simon, Herbert A. (1993), "Strategy and organizational evolution," *Strategic Management Journal*, 14 (S2), 131-42.

Simon, Herbert Alexander (1981), *The Sciences of the Artificial.* MIT Press.

Sirmon, David G., Michael A. Hitt, and R. Duane Ireland (2007), "Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box," *Academy of Management Review*, 32(1), 273-92.

Slater, Stanley F. and Narver, John C. (1999), "Market - oriented is more than being customer - led," *Strategic Management Journal*, 20 (12), 1165-68.

Spekman, Robert E. and Robert Carraway (2006), "Making the

transition to collaborative buyer–seller relationships: an emerging framework," *Industrial Marketing Management*, 35 (1), 10-19.

Stevens, Eric and Sergios Dimitriadis (2004), "New service development through the lens of organisational learning: evidence from longitudinal case studies," *Journal of Business Research*, 57 (10), 1074-84.

Storbacka, Kaj (2011), "A solution business model: capabilities and management practices for integrated solutions," *Industrial Marketing Management*, 40 (5), 699-711.

Strauss, Anselm L. and Juliet M. Corbin (2008), *Basics of Qualitative Research: Techniques and procedures for developing grounded theory,* Sage（操華子・森岡崇訳『質的研究の基礎: グラウンデッド・セオリー開発の技法と手順』医学書院, 2012）.

Teece, David J. (1982), "Towards an economic-theory of the mutiproduct firm," *Journal of Economic Behavior & Organization*, 3 (1), 39-63.

Teece, David J., Gary Pisano, and Amy Shuen (1997), "Dynamic capabilities and strategic management," *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-33.

Tranfield, David, David Denyer, and Palminder Smart (2003), "Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review," *British Journal of Management*, 14 (3), 207-22.

Tripsas, Mary (1997), "Unraveling the process of creative destruction: complementary assets and incumbent survival in the typesetter industry," *Strategic Management Journal*, 18 (S1), 119-42.

Tuli, Kapil R., Ajay K. Kohli, and Sundar G. Bharadwaj (2013), "Rethinking customer solutions: from product bundles to relational processes," *Journal of Marketing,* 71(3), 1-17.

Utterback, James M. (2006), *Design-inspired Innovation*. World Scientiific.

Utterback, James M. (1994), *Mastering the Dynamics of Innovation: How companies can seize opportunities in the face of technological change,* Harvard Business School Press（大津正和・小川進監訳『イノベーション・ダイナミクス: 事例から学ぶ技術戦略』有斐閣, 1998）.

Vandermerwe, Sandra and Juan Rada (1988), "Servitization of business: adding value by adding services," *European Management Journal*, 6 (4), 314-24.

Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch (2008), "Service-dominant logic: continuing the evolution," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 1-10.

Velamuri, Vivek K. (2013), *Hybrid Value Creation*. Springer Gabler.

von Hippel, E. and G. von Krogh (2003), "Open source software and the "private-collective" innovation model: Issues for organization science," *Organization Science*, 14 (2), 209-23.

von Hippel, Eric, Nikolaus Franke, and Reinhard Prügl (2009), "Pyramiding: Efficient search for rare subjects," *Research Policy*, *38*(9), 1397-1406.

Wernerfelt, Birger (1984), "A resource‐based view of the firm," *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-80.

Wiltbank, Robert, Nick Dew, Stuart Read, and Saras D. Sarasvathy (2006), "What to do next? The case for non-predictive strategy," *Strategic Management Journal*, 27 (10), 981-98.

Windahl, Charlotta and Nicolette Lakemond (2006), "Developing integrated solutions: the importance of relationships within the network," *Industrial Marketing Management*, 35 (7), 806-18.

---- (2010), "Integrated solutions from a service-centered perspective: applicability and limitations in the capital goods industry," *Industrial Marketing Management*, 39 (8), 1278-90.

Wise, Richard and Peter Baumgartner (1999), "Go downstream: the new profit imperative in manufacturing," *Harvard business review,* 133-141.

Witkowski, Terrence H. and D. G. Brian Jones (2007), "Qualitative historical research in marketing," in Belk, Russel W. ed., *Handbook of qualitative research methods in marketing*. Edward Elgar Publishing, 70-82.

Wolfgang Ulaga and Andreas Eggert (2006), "value-based differentiation in business relationships: gaining and sustaining key supplier status," *Journal of Marketing,* 70(1), 119-136.

Woodside, Arch G. (2010), "Bridging the chasm between survey and case study research: Research methods for achieving generalization, accuracy, and complexity," *Industrial Marketing Management*, *39*(1), 64-75.

Yin, Robert K. (1994), *Case Study Research: Design and methods,* 2nd ed, Sage（近藤公彦訳『ケース・スタディの方法』千倉書房，1996）.

青島矢一・加藤俊彦 (2012), 『競争戦略論』東洋経済新報社.

池尾恭一 (1999), 『日本型マーケティングの革新』有斐閣.

池尾恭一・青木幸弘 (2010), 『日本型マーケティングの新展開』有斐閣.

石井淳蔵 (1993), 『マーケティングの神話』日本経済新聞社.

石井淳蔵・石原武政 (1996), 『マーケティング・ダイナミズム : 生産と欲望の相克』白桃書房.

---- (1998), 『マーケティング・インタフェイス : 開発と営業の管理』白桃書房.

----(1999), 『マーケティング・ダイアログ: 意味の場としての市場』白桃書房.

石井淳蔵・栗木契・嶋口充輝・余田拓郎 (2004), 『ゼミナールマーケティング入門』日本経済新聞社.

石井淳蔵・栗木契・清水信年・西川英彦・水越康介・吉田満梨 (2009), 『ビジネス三国志』プレジデント社.

石川敦志 (2013), 「製品とサービスのイノベーションに関する予備的考察 : サービタイゼーション研究の現況と課題」,『六甲台論集. 経営学編』60 (2), 1-20.

石倉洋子 (2005), 「ビジネス・ケース リコー--デジタル複写機への転換」, 『一橋ビジネスレビュー』53 (3), 120-40.

石原武政 (1982), 『マーケティング競争の構造』千倉書房.

石原武政・加藤司 (2005), 『商業・まちづくりネットワーク』ミネルヴァ

書房.

---- (2009), 『日本の流通政策』中央経済社.

石原武政・矢作敏行 (2004), 『日本の流通 100 年』有斐閣.

伊丹敬之 (2009), 『イノベーションを興す』日本経済新聞出版社.

---- (2003), 『経営戦略の論理』日本経済新聞社.

---- (2012), 『経営戦略の論理: ダイナミック適合と不均衡ダイナミズム』日本経済新聞出版社.

伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重(1993), 『企業と市場』有斐閣.

伊丹敬之・東京理科大学 MOT 研究会(2009),『日本の技術経営に異議あり』日本経済新聞出版社.

---- (2012), 『不常識の経営が日本を救う』日本経済新聞出版社.

伊藤宗彦 (2005a), 「デジタル機器産業における価格低下の要因分析 : なぜ旺盛な需要下でコモディティ化が起こるのか?」, 『国民経済雑誌』 192 (3), 25-39.

----(2005b),『製品戦略マネジメントの構築 : デジタル機器企業の競争戦略』有斐閣.

----(2008), 「製品差別化競争の考察: インクジェット・プリンタ産業における製品開発戦略の分析」, 『日本経営学会誌』(22), 15-26.

---- (2009), 「特集 サービス・イノベーション人材育成--神戸大学の取り組み」, 『季刊ビジネス・インサイト』17 (4), 4-15.

---- (2010),「イノベーション・インパクト：デジタル機器産業におけるイノベーション・マネジメント」『國民經濟雜誌』201 (6), 85-104.

---- (2011), 「マーケティング・エクセレンスを求めて(88)フランス fnac 社のケース (特集 地域活性化とマーケティング)」,『マ-ケティングジャーナル』30 (4), 92-107.

---- (2014), 「サービス・イノベーション：製造業のサービス化を考える(特集 サービス・イノベーションの方向性と波及効果)」,『季刊ビジネス・インサイト』22 (1), 5-10.

伊藤宗彦・長内厚・松本陽一 (2009), 「サービスによる製品サプライ・チェーン・リーダーシップ--台湾 TSMC 社・仏 FNAC 社のサービス活用事例(特集 <サービスづくり>の経営学)」,『組織科学』, 42 (4), 37-49.

伊藤宗彦・高室裕史 (2010), 『1 からのサービス経営』碩学舎.

伊藤宗彦・永島正康 (2009), 「国際間にまたがるサプライ・チェーン・マネジメント:日仏間の情報家電製品のケース」,『流通研究』 12 (1), 33-48.

伊藤宗彦・西谷公孝・松本陽一・渡辺紗理菜 (2014a), 「オランダ・フードバレーのサービス・イノベーション」, 神戸大学経済経営研究所 Discussion Paper Series.

----(2014b), 「サントリー・グループによる高級ワインの新規事業開発」, 神戸大学経済経営研究所 Discussion Paper Series.

---- (2014c), 「松谷化学工業社の機能性食品ビジネス」, 神戸大学経済経営研究所 Discussion Paper Series.

伊藤宗彦・西谷公孝・渡辺紗理菜 (2013a), 「日本企業の欧州でのサプライチェーン・マネジメント: 空調機企業の事例」,『國民經濟雜誌』 208 (3), 61-75.

伊藤宗彦・西谷公孝・渡辺紗理菜 (2013b), 「ダイキン・ヨーロッパ社のサービスイノベーション」, 神戸大学経済経営研究所 Discussion Paper Series.

井上達彦 (2010), 「逆転の発想による事業デザイン--6 つの戦略ディメンジョン」, 早稲田商学, (424), 31-53.

上山雅文 (2010), 「重合トナー」, 高橋恭介監修『プリンター開発の動向』シーエムシー出版, pp. 171-178.

大久保伸夫・柳澤花芽・中島芳徳 (2006), 「NAVIGATION & SOLUTION 「黒船来航」を迎え撃つ日系複写機メーカー--来るべき業界変革への対応力を高める」,『知的資産創造』14 (3), 24-39.

小川進 (2000), 『イノベーションの発生論理 : メーカー主導の開発体制を越えて』千倉書房.

---- (2003), 『稼ぐ仕組み : 高収益「卸」の常識破りな新発想』日本経済新聞社.

---- (2006), 『競争的共創論 : 革新参加社会の到来』白桃書房.

---- (2007), 『イノベーションの発生論理 : メーカー主導の開発体制を越えて』千倉書房.

恩蔵直人 (2007), 『コモディティ化市場のマーケティング論理』有斐閣.

加護野忠男 (1988), 『組織認識論: 企業における創造と革新の研究』千倉書房.

---- (1999), 『「競争優位」のシステム: 事業戦略の静かな革命』PHP 研究所.

---- (2003), 『企業の戦略』八千代出版.

加護野忠男・砂川伸幸・吉村典久 (2010), 『コーポレート・ガバナンスの経営学: 会社統治の新しいパラダイム』有斐閣.

加護野忠男・石井淳蔵(1991), 『伝統と革新: 酒類産業におけるビジネスシステムの変貌』千倉書房.

加護野忠男・井上達彦 (2004), 『事業システム戦略 : 事業の仕組みと競争優位』有斐閣.

加護野忠男・角田隆太郎・山田幸三・上野恭裕・吉村典久 (2008), 『取引制度から読みとく現代企業』有斐閣.

加藤俊彦 (2011), 『技術システムの構造と革新: 方法論的視座に基づく経営学の探究』白桃書房.

川上智子(1998), 「製品開発におけるマ-ケティングと R&D とのインタフェイス--米国研究の系譜と批判的検討」,『マ-ケティングジャーナル』47-56.

---- (2000), 「顧客情報の利用と製品イノベーションの成果--国内白物家電産業に関する経験的研究」,『流通研究』3 (2), 59-75.

---- (2005), 『顧客志向の新製品開発: マーケティングと技術のインタフェイス』有斐閣.

---- (2010), 「オープン・イノベーションと市場情報のマネジメント」, 『研究技術計画』 25 (1), 47-54.

キヤノン (1987), 『キヤノン史 : 技術と製品の 50 年』キヤノン.

----(2012),『挑戦の70年,そして未来へ　キヤノン70年史　1937-2007』キヤノン.

キヤノン株式会社 (1997),『CANON LIFE 会社創立 60 周年記念号』キヤノン.

キヤノン史編集室 (1997),『キヤノン史年表 1992-1996』キヤノン.

----(2000),『キヤノン史年表: 1997-1999』キヤノン.

楠木建 (2006),「次元の見えない差別化--脱コモディティ化の戦略を考える (特集 脱コモディティ戦略)」,『一橋ビジネスレビュー』 53 (4), 6-24.

----(2010),『ストーリーとしての競争戦略: 優れた戦略の条件』東洋経済新報社.

楠木建・ヘンリーチェスブロウ (2001),「製品アーキテクチャのダイナミック・シフト―バーチャル組織の落とし穴」, 藤本隆宏・武石彰・青島矢一編『ビジネス・アーキテクチャ: 製品・組織・プロセスの戦略的設計』有斐閣.

久保木孝明・新部恵一郎・高山久司 (2009),「アウトソーシングと情報セキュリティ問題 : プリント業務のマネージド・サービスを題材として」,『情報処理』, 50 (2), 140-49.

栗木契 (2003),『リフレクティブ・フロー: マーケティング・コミュニケーション理論の新しい可能性』白桃書房.

----(2008),「構築主義の視角によるマーケティング・リサーチ再考(後編) マーケティングにおける質的リサーチの有効性」,『流通研究』10 (3), 1-18.

----(2012),『マーケティング・コンセプトを問い直す: 状況の思考による顧客志向』有斐閣.

栗木契・水越康介・吉田満梨 (2012),『マーケティング・リフレーミング: 視点が変わると価値が生まれる』有斐閣.

栗木契・余田拓郎・清水信年 (2006),『売れる仕掛けはこうしてつくる: 成功企業のマーケティング』日本経済新聞社.

小森哲郎・名和高司 (2001),『高業績メーカーは「サービス」を売る: 製造業のサービス事業戦略』ダイヤモンド社.

榊原清則・大滝精一・沼上幹 (2009),『事業創造のダイナミクス』NetLibrary.

嶋口充輝・石井淳蔵・黒岩健一郎・水越康介 (2008),『マーケティング優良企業の条件 : 創造的適応への挑戦』日本経済新聞出版社.

総務省 (2013),『平成 25 年版 ICT 国際競争力指標』2013 年 10 月.

Song, X.M., M.E. Parry, and 川上智子(1999),「新製品開発プロセスに関する日米の国際比較研究」,『マ-ケティングジャ-ナル』 19 (2), 52-61.

高室裕史 (2009a),「サービス・イノベーションのインパクトを捉える理論枠組み」,『流通科学大学論集 流通・経営編』22 (1), 117-34.

---- (2009b),「サービス・イノベーションの論点に関する一考察--マーケティング・マネジメントの視点から」,『流通科学大学論集 流通・経営編』21 (2), 149-66.

---- (2010),「製造業のサービス化の進展の現実と論点--コクヨグループのケース」,『流通科学大学論集 流通・経営編』 23 (1), 113-37.

高嶋克義・南知惠子 (2006),『生産財マーケティング』有斐閣.

武石彰（2003),『分業と競争―競争優位のアウトソーシング・マネジメント』有斐閣.

武石彰・青島矢一（2007),「部分としての製品--製造業におけるアーキテクチャの革新」,『組織科学』40 (4), 29-39.

田村正紀 （1986),『日本型流通システム』千倉書房.

---- (1999),『機動営業力：スピード時代の市場戦略』日本経済新聞社.

----(2006),『リサーチ・デザイン：経営知識創造の基本技術』白桃書房.

東洋経済新報社（2013),『週刊東洋経済. 臨時増刊, 海外進出企業総覧. 会社別編 2013 年度版』東洋経済新報社.

東レリサーチセンター調査研究部（2010),『インクジェット vs 電子写真印刷: 高画質化と高速大量印刷への技術革新』東レリサーチセンター調査研究部.

富山栄子（2005),『わかりすぎるグローバル・マーケティング：ロシアとビジネス』創成社.

西川英彦（2000),「アスクルのビジネス・システム:エージェント制による顧客開拓・管理」,『季刊ビジネス・インサイト』8 (1), 84-100.

日本経営史研究所・富士ゼロックス株式会社（1994),『富士ゼロックスの歴史：<1962～1992>：The Document Company.』富士ゼロックス.

庭本佳和（2012),『アンソフ』文眞堂.

沼上幹（1995a),「個別事例研究の妥当性について（新しい産業の生成-3-マ-ケティングの新潮流<テ-マ>)」,『ビジネスレビュー』 42 (3), 55-70.

---- (1995b), 「経営学におけるマクロ現象法則確立の可能性--個別事例研究の科学としての経営学に向って」, 『組織科学』 28 (3), p85-99.

---- (1999), 『液晶ディスプレイの技術革新史: 行為連鎖システムとしての技術』白桃書房.

---- (2000), 『行為の経営学: 経営学における意図せざる結果の探究』白桃書房.

野中郁次郎・竹内弘高・梅本勝博 (1996), 『知識創造企業』東洋経済新報社.

延岡健太郎 (2006a), 『MOT「技術経営」入門』日本経済新聞社.

---- (2006b), 「意味的価値の創造 :コモディティ化を回避するものづくり」, 『國民經濟雜誌』194 (6), 1-14.

---- (2010), 「オープン・イノベーションの陥穽: 価値づくりにおける問題点」, 『研究技術計画』 25 (1), 68-77.

---- (2011), 『価値づくり経営の論理: 日本製造業の生きる道』日本経済新聞出版社.

延岡健太郎・伊藤宗彦・森田弘一 (2006), 「コモディティ化による価値獲得の失敗 : デジタル家電の事例」, RIET Discussion Paper Series, 6-J-017.

延岡健太郎・栗木契・藤井誠(2014), 「ビジネス・ケース　シスメックス : 真の顧客志向と顧客価値最大化によるグローバルリーダーへの飛躍」, 『一橋ビジネスレビュー』61 (4), 106-21.

延岡健太郎・高杉康成(2010), 「生産財における意味的価値の創出--キーエンスの事例を中心に (特集 価値づくりの技術経営「MOT」)」, 『 一橋ビジネスレビュー』57 (4), 52-64.

ハロルド・ガーフィンケル他（2004）山田富秋，好井裕明，山崎敬一編訳『エスノメソドロジー：社会学的思考の解体』せりか書房.

福澤光啓（2013),「デジタル複合機:志向性の異なる複数機能の統合」，藤本隆宏編『「人工物」複雑化の時代: 設計立国日本の産業競争力』有斐閣.

藤本隆宏・Kim B. Clark・田村明比古（1993),『製品開発力：実証研究：日米欧自動車メーカー20社の詳細調査』ダイヤモンド社.

松本陽一（2012),「ドメインの階層性: 戦略分析の新しい視角」,『組織科学』 45 (3), 95-109.

三品和広（2007),『戦略不全の因果: 1013社の明暗はどこで分かれたのか』東洋経済新報社.

---- (2004),『戦略不全の論理: 慢性的な低収益の病からどう抜け出すか』東洋経済新報社.

---- (2010),『戦略暴走: ケース179編から学ぶ経営戦略の落とし穴』東洋経済新報社.

南知惠子（2006),『顧客リレーションシップ戦略』有斐閣.

南知惠子・西岡健一（2014),『サービス・イノベーション：価値共創と新技術導入』有斐閣.

南知惠子・西岡健一・坂間十和子（2012),「B to B マーケィングにおけるサービス志向アプローチの課題と可能性」，『國民經濟雜誌』 205 (4), 11-22.

ミノルタカメラ株式会社（1978),『50年のあゆみ』ミノルタカメラ.

---- (1989), 『ミノルタ“α”経営の現場　資料編』ミノルタカメラ.

峰如之介 (2005), 『ブランド誕生：キヤノン販売の「変革」ドキュメント』ビジネス社.

宮野澄 (1989), 『ミノルタ“α”経営の現場』講談社.

諸上茂登・藤沢武史 (2004), 『グローバル・マーケティング』中央経済社.

矢野経済研究所 (2007), 「印刷機器市場の展望(4)商業用デジタル印刷機市場の動向--積極拡大戦略のメーカー，需要喚起と用途開拓がポイント」, 『ヤノ・レポ-ト』 (1232), 44-52.

吉田満梨 (2010), 「不確定な環境における市場予測と遂行的実践--株式会社伊藤園飲料化比率を参照点とした市場創造の事例」, 『マ-ケティングジャーナル』 29 (3), 59-73.

吉原英樹 (1992), 『富士ゼロックスの奇跡: なぜ Xerox(ゼロックス)を超えられたか』東洋経済新報社.

米倉誠一郎・延岡健太郎・青島矢一 (2010), 「検証・日本企業の競争力--失われない 10 年に向けて (特集 検証・日本の競争力)」, 『一橋ビジネスレビュー』58(2), 12-31.

リコー創立 50 周年記念事業実行委員会(1986), 『リコー50 年のあゆみ』リコー.

渡辺紗理菜 (2014), 「チーム営業の新展開―コニカミノルタのケース－」, 田村直樹編著『セールスメーキング』同文舘出版

渡辺紗理菜・伊藤宗彦・西谷公孝 (2013), 「コニカミノルタ社のサービス・イノベーション」神戸大学経済経営研究所 Discussion Paper Series..

渡辺紗理菜・栗木契 (2014), 「ビジネス・ケース コニカミノルタ―ヨーロッパにおけるカラー複合機の躍進」, 『一橋ビジネスレビュー』 62 (1), 120-135.